全国高等学校文科教材

GUAN

管理心理学

第三版 上册

● 俞文钊/著

东方出版中心

内容提要

本书是我国改革开放以来第一部权威的管理心理学专著，也是国家教育部指定的“全国高等学校文科教材”。应广大读者的要求，作者对全书作了全面修订。其绝大部分内容都作了调整和充实，每一章都介绍了本学科最前沿的特别是20世纪90年代以来的最新成果，如“人力资源管理”、“学习型组织”等，同时又介绍了包括作者本人及其他学者所创建的具有中国特色的管理心理学理论及应用，如“同步激励理论”、“公平差别阈理论”等。这是一本目前国内最全面、系统、有特色的管理心理学教材。

前言

中国心理学会理事、中国工业心理学专业委员会副主任、上海市
管理心理学会理事长、华东师范大学教授、博士生导师
俞文钊

《管理心理学》(修订本)于1989年出版,至今已有12年,其间虽多次印刷,印数达三十一万多册,但没有再版过。这是有许多客观原因造成的。作为作者应该对深爱本书的广大读者说一声:非常抱歉!

经历了漫长的岁月,经历了无数次的积累与实践,在21世纪的新纪元里,《管理心理学》(第三版)终于同广大读者见面了,这对作者也是一个莫大的欣慰。

自20世纪90年代起至今,管理心理学获得了惊人的发展。这首先表现为人力资源管理的新理论与新组织形式不断涌现,如建立学习型组织。这一组织将传统的科层等级组织转为扁平型组织,在这一组织中更为强调放权,自主管理,自主决策。这说明,管理在21世纪将更加深入到人的心理这一微观层次。可以预言,21世纪的管理将更加心理学化,管理心理学在管理科学中的地位将日益重要。国家自然科学基金会已在管理科学部内设立"管理心理"这一专项申请项目。该会发布的21世纪心理学重点学科发展纲要中已将"管理心理学"列入其中。教育部关于《十五期间心理学发展纲要》中已将《管理心理学与人力资源开发》列为五项心理学重点发展学科之一。

其次,管理心理学学科的分化加剧,日益形成以管理心理学为主的学科群。由于实践的需要与推动,近10年来管理心理学这一学科日益分化,除主干部分——管理

心理学外，此学科已深入到各行各业，从而形成了企业管理心理学、经营管理心理学、学校管理心理学、科技管理心理学等分支学科。另一方面，从管理心理学这一主干中又衍生出许多相关学科：跨文化管理心理学、人事心理学、领导心理学、职业心理学等。总之，管理心理学现在已经开始根深叶茂，既有纵向发展的势头，又有横向发展的趋势。这说明，这门学科确实为实践所需要，因而在很短时期内会取得如此巨大的发展。展望21世纪，这门学科还将获得更大的发展。

第三，20世纪90年代以来，中国特色的管理心理学的研究成果已大量涌现，本书作者及其他管理心理学者在创建具有中国特色的管理心理学理论方面的研究已为世界所公认，如本书作者提出的“同步激励理论”、“公平差别阈理论”、“激励与去激励连续带模式理论”（又名三因素论）、“整合同化理论”等。

第四，21世纪的管理心理学面临“理论创新，应用开发”的新时代。我国正处于社会变革、知识经济、网络化信息的新时代，其中有大量的组织管理中人的心理与行为规律需要去研讨，因而管理心理学将面临新的机遇与挑战。中国的管理心理学要立足于中国的时代、文化背景下，要有远见地独创有中国特色的管理心理学理论。

管理心理学除理论研究外，尚需“应用开发”，我们要强调到实践中去，走“产学研”一体化的道路，让社会、企业、组织更了解这一学科，自觉地应用这一学科，切忌陷入“经院式”的研究道路。生根于广泛社会基础上的管理心理学将会有更快、更新的发展。

第三版《管理心理学》全书共分五篇18章，每章中都介绍了本学科中最前沿的最新成果，同时又介绍了包括本书作者在内的具有中国特色的管理心理学理论及其在实践中应用的成果。

第一篇为“管理心理学的基础与基本理论篇”，其中第一章“管理心理学的对象、任务、方法”中着重介绍了“21世纪管理心理学的发展前景”；其余四章分别为“管理心理学的理论基础”、“人力资源管理的新方向——学习型组织”、“管理心理学的跨文化研究”、“组织文化”。其中介绍了最前沿的方向——建立学习型组织，同时介绍了本书作者经长期研究的成果：实施以人为本管理理念的评价体系——心理评价指标体系“六感”。十余年的长期实践证实了这一指标体系具有很高的效度

与信度。此外,在跨文化研究方面,书中介绍了作者的新理论“整合同化理论”及其在合资企业跨文化管理中的应用。

第二篇为“个体心理与激励”,共分六章。在第六章中着重介绍了“大五人格因素理论”及本书作者在管理者个性研究方面的成果。此外在第十章“中国的激励理论及其模式”一章中着重介绍了本书作者的三大激励理论:同步激励理论;公平差别阈理论;三因素论(激励、保健、去激励连续带模式)。

第三篇为“群体心理”,共分为两章:“群体心理与团队建设”、“群体中的人际沟通、交往、决策”。其中特别介绍了“21世纪企业的主要组织形式——团队”及“现代信息技术对沟通的影响”。

第四篇为“领导心理”的内容,其中突出介绍了“权力需要与威信”,“领导有效性理论的新发展”。在“领导艺术与技巧”一章中介绍了领导者的“时间管理”、“谈话技巧”、“授权”、“决策”、“会议掌握”等操作方法。

第五篇为“组织心理”,包括三方面内容:工作设计、组织设计、组织变革与发展。其中特别介绍了近代的组织设计,如网络、矩阵、跨国及虚拟组织的设计。此外,对工作设计与工作特征丰富化也作了阐述。在“组织变革与发展”一章中介绍了本书作者有关“中国改革开放中人的心理与行为变化”的研究成果。

本书每个篇章前有“本章教学重点”,后有“本章提要、主要概念与思考题”。

这是一本有特色的新版“管理心理学”著作,也是一本教科书。其内容基本上做到了全面、系统、前沿、新颖性,希望能为广大读者所喜爱。



管理心理学的基础与基本理论篇

管理心理学的对象、任务、方法
管理心理学的理论基础
建立学习型组织
管理心理学的跨文化研究
组织文化

第一章

管理心理学的对象、任务、方法

本章教学重点:

◉了解管理心理学研究对象的特点及范围。
◉展望21世纪管理心理学的发展前景。
◉理解管理心理学在物质文明与精神文明建设中的作用。
◉掌握管理心理学中常用的几种方法。

1.1 管理心理学的称谓

管理心理学在西方称为工业与组织心理学。从国外管理心理学的研究历史和发展看,它可以追溯到20世纪20年代。管理心理学在当时称为工业社会心理学,工业社会心理学于20世纪20年代在美国是作为对泰勒制及其在生产上个人研究的机械主义观点的反动而产生的。工业社会心理学在第二次世界大战以后开始以极快的速度发展起来,正是在这一时期完成了从个别局部的经验研究向更广方面研究的过渡,出版了许多综述和概括性质的著作、小册子和教材。

管理心理学的名称在20世纪50年代出现于美国。从时间来看先于组织行为学这一名称。现在较为流行的名称是"组织心理学",或"工业与组织心理学"。这门学科早期的研究人员以心理学家为主体,后来社会学家和人类学家甚至政治科学家、语言学家和数学家也参加到研究行列中来了。

在前苏联,早在十月革命前沙俄时代,工业社会心理学的研究已经开始,但在十月革命以后就停止了这方面的研究。直至20世纪60年代才恢复了工业社会心理学的研究。从20世纪70年代开始改用管理心理学的名称进行研究。1971年前苏联国家科委国民经济管理研究所首先设立了管理社会学和管理心理学教研室。1974年内务部也成立了管理心理学教研室和管理心理学实验室。1976年奥尔忠尼启则管理研究所成立了管理社会学和管理心理学教研室。此外,前苏联科学院心理研究所也从事管理心理学的研究。

现在,管理心理学已经是心理学的一个分支。在国际心理学会议上,往往将管理心理学放在应用心理学中。在近年来历次召开的国际应用心理学大会上都有大量的管理心理学方面的论文报告。

美国、西欧国家管理心理学的理论体系及其主要内容在以下几本著作中得到全面的反映:列维特(H. J. Leavitt)所著《管理心理学》,罗桑(F. Luthans)所著《组织行为》,雪恩(E. H. Schein)所著《组织心理学》,考尔勃普主编的《组织心理学论文集》(诺贝尔奖金获得者西蒙负责编辑的"企业行为科学丛书"之一)。我国台湾省汤淑贞所写《管理心

理学》一书,其内容基本上是西方管理心理学理论体系的反映。上述著作中大体上都按个体心理、群体心理和组织心理三个层次编排,所讨论的问题大都涉及人性假设、激励、需要、挫折、知觉、学习、价值观、态度、群体动力学、群体决策、冲突、权力、信息沟通、组织结构、组织发展与变革等问题。

作为前苏联高教系统正式教本的《管理心理学》,由季托夫所著,全书共五百余页,分为六个部分二十五章。其主要内容为:“作为管理对象的个人和集体”,“在社会管理系统中的个人”,“在社会管理系统中的社会心理现象”,“决策心理学”,“决策执行的组织”。

就西方和前苏联管理心理学的研究课题而论,其内容也不尽相同。

美国和西方国家的研究课题有“人类行为的动机和调节”,“工人的动机模型”,“群体决策的心理分析”,“人际通讯容量”,“小群体中的决策”,“决策过程和组织活动”等。

前苏联和东欧国家的研究课题有“组织系统和管理活动的功能——结构分析”,“生产和管理集体的社会心理学分析”,“管理活动的职业分析”,“道德准则体现的心理方面”,“人际关系的机制”,“社会舆论和社会目标”等。

由此可见,由于社会制度的不同,前苏联、美国两家管理心理学在研究的对象上虽有相同点,但在内容上还存在着不同之处。另外,美国、西欧国家倾向于将管理心理学的领域加以扩大,即管理心理学是一个广泛而没有固定界限的领域,其中同社会心理学、社会学、人类学、管理科学、运筹学等相互渗透、交叉。西方的管理心理学不能单纯理解为应用于管理的心理学,而是一个更广泛的范畴。但是,前苏联的管理心理学却偏重于管理中的心理学问题的探索,这门学科的研究重点是组织管理中具体的社会、心理现象以及个体、群体、组织、领导的具体心理活动的规律性。

1.2 管理心理学的对象与内容

管理心理学是心理科学的一个分支。这门学科已经有了一定的历史,积累了不少经验材料,这门学科的理论体系和方法论的基础,以及

具体的实验方法也正在日趋完善之中。

管理心理学是研究组织中人的心理活动规律,用科学的方法改进管理工作,充分调动人的积极性的一门科学。这门学科的研究重点是组织管理中具体的社会、心理现象,以及个体、群体、领导、组织中的具体心理活动的规律性。管理心理学的研究成果对企业管理、科技管理、学校管理、以及其他各行各业的管理工作都有重要的参考价值。

1.2.1 管理心理学研究对象的特点

(一) 管理心理学着重研究企业中的人—人系统

管理活动是人类活动的特殊形式。作为企业管理的对象可以分为两个方面:一方面是管理劳动工具和劳动过程,这是属于技术、经济的方面,也就是管“物”的一面;另一方面是人对人的管理,这是属于管“人”的一面。前一部分主要涉及到的是人与机器的关系。在此,我们将人和机器当作一个系统,即人—机系统来研究,以探讨用什么方法使人适应机器的特点,以及使机器适应人的心理生理特点。通过这些研究最终可以使人机之间相互适应,劳动生产率可以获得很大的提高。属于这一类型的研究的学科称之为工效学或工程心理学。

后一部分涉及到的是人与人的关系。在此,我们将人和人当作一个系统,即人—人系统来研究,以探讨用什么管理方法可以最大限度地调动人的积极性,最终达到提高企业劳动生产效率的目的。管理心理学就是属于研究后一类型问题的学科。

研究人—机系统的工程心理学同研究人—人系统的管理心理学各有自己的独特的对象,但又是相互联系的,这是企业管理中不可缺少的两门学科。工程心理学是从局部的观点上来提高劳动生产效率,而管理心理学是从调动人的积极性这一整体观点上来提高生产效率。显然,当一个人的整体积极性提高时,生产起来就劲头十足,一些生产过程中的具体问题就会相应解决,或者解决起来更为容易些。当然,这决不是说有了管理心理学就可以不要工程心理学,应该说两者是相辅相成的。

(二) 管理心理学着重研究企业中的纯粹的人的因素

工程心理学在研究人—机系统时,重点是探讨人与技术相互关系中的人的因素,而管理心理学则要研究的将是一个更纯粹的人的因素问

题。正如大家在生产中经常遇到的事实,即劳动效率的提高不仅依赖于生产中的技术装备、生产组织水平,而且在更大的程度上是取决于劳动者的劳动目标、劳动态度、劳动中群体的行为准则、社会心理气氛、领导人的个人威信、影响力等诸如此类的社会心理因素。比如,为了在企业中消除和减少废品,除了采取应有的产品质量检验的技术措施外,在“质量月”中还要提出相应的鼓舞人心的消灭废、次品的口号。一旦“无废品劳动”的口号变成了群体和个人的行为准则时,车间中的废品率就可以大为减少。所以,一个有远见的企业领导人在分析生产和经济活动过程中,一定要分析生产中的社会、心理因素,并采取相应的措施和方法。这就是我们常说的,要见“物”,更要见“人”。在某种意义上,人的因素是完成生产和经济指标的先决条件。所以,作为研究纯粹的人的因素的管理心理学必将在现代化的企业管理中发挥它的重要作用。

(三) 管理心理学着重研究企业中的内环境系统

按照企业管理的功能,可以将企业内部的结构分为四大系统:技术系统、经济系统、政治系统、后勤生活系统。在我国企业中,技术系统相当于厂里的技术科、设计科等工程技术单位,而经济系统相当于厂里的财务、会计科等经济单位,政治系统相当于厂里的党委、人事、宣传单位,后勤生活系统相当于厂里的总务、食堂、医疗单位。

我们可以画一张简单的图(见图 1 - 1)来说明这四个系统的相互作用。

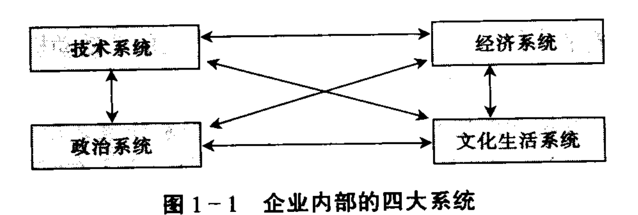


图 1 - 1　企业内部的四大系统

从图中可见,这四个系统的结构——功能是相互依赖、相互影响的。它们的统一职能就是组织生产,提高劳动生产率,形成一个不间断的生产过程。

任何一个企业都有一个内环境系统和外环境系统(见图 1 - 2)。从这张企业的内、外环境系统图中可以看到,外环境系统是指技术、资

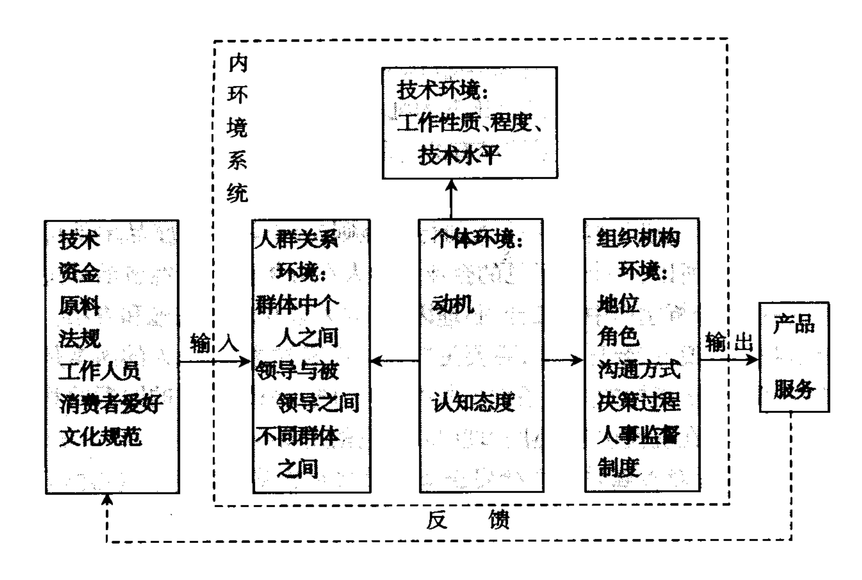


图1－2　企业内外环境系统图

金、原料、法规、消费者爱好等。内环境系统是指技术环境、个体环境、群体环境、组织环境。它们之间的相互关系表现为，作为劳动生产率的主要指标最后具体地体现在技术环境中，用技术的水平、工作的性质和程度，即产品的质量和数量来体现。但是，这一切都是由劳动者作为一个个体环境来执行的，于是其效果就取决于个人的劳动动机、认识水平和工作态度。由于现代化企业中的劳动都不是一个个体的劳动，而是在一个群体环境中产生和进行的，由此人群关系环境又是一个影响因素。此外，任何劳动都是一个有组织的劳动，每一个人在组织中担任一定的角色，相互间以一定方式沟通信息，所以组织结构环境也是一个重要的影响因素。

企业中的四大系统负有组织和管理企业内、外环境的职责。而管理心理学的研究主要着重于企业管理中的内环境系统，即探索影响劳动生产率的个体环境、人群关系环境、组织结构环境的活动规律性。其研究成果直接为企业中四大系统的管理提供科学的理论根据。

在此要说明一点，管理心理学在研究这些内环境系统时是有别于管理科学、政治经济学的。如果说政治经济学、管理科学是研究劳动的一般性质，比如劳动、人与技术联结的一般性质等，那么管理心理学要研究的是在内环境系统中，在劳动活动过程中，个体、群体、组织、领导人的具体的心理活动的形式和规律。所以说，管理心理学的重点是心理分析，这就是这门学科在研究内容上的质的特殊性。

1.2.2 管理心理学的研究内容

管理心理学主要是研究以下四个方面：

第一，个体心理的研究。管理心理学的理论和方法是以一定的具体的人作为对象的。对人的心理活动规律的了解和掌握，首先就是要认识人的个体的心理过程与个性心理特征，了解人的气质、性格、能力、兴趣，研究人的需要、动机、行为，有针对性地运用激励理论来调动人的生产积极性。

第二，群体心理的研究。现代企业都是由若干个大小不同的群体组成的。管理部门直接面对的是群体，而不是散漫的个人。群体对于群体内的成员，对于其他的群体和整个组织，都有着极大的影响。半个世纪以前，在企业管理中，对群体的心理、行为特征很少有人注意，而在20世纪30年代以后，才逐渐被重视。目前研究群体心理已成为管理心理学的一个重要任务。

第三，领导心理的研究。在企业中影响人的积极性的因素很多，但领导心理和行为是一个比较重要的因素。不同的领导心理与行为，会造成企业不同的社会心理气氛，给人以不同的心理影响，而这又是影响人的行为表现和积极性高低的重要条件。因此，领导是一个组织成败的关键，研究领导心理有助于领导者正确决策、实现目标及改善领导者与被领导者的关系。现在，领导心理和行为理论，在国内外都已成为管理心理学的一个重要组成部分。

第四，组织心理的研究。现代工业企业都是以独立的经济组织形式出现的，以组织形式完成生产的全部过程，以组织形式同社会发生关系，以组织形式协调人们的生产劳动，以组织形式向社会输出产品。研究组织心理，对于如何更好地调动组织成员的积极性，充分利用人力、物力、财力，提高组织的效率，是十分重要的。

现代企业管理的特点是强调以人为中心的管理，深入研究企业中人的因素，寻找发挥人的积极性和创造性的途径和方法是一项十分迫切的任务。管理心理学是一门新兴的综合性边缘科学，它把心理学、社会学等有关学科的知识综合应用于企业管理，把调动人的生产积极性作为其研究目的。随着当代以人为中心的管理思想的确立，管理心理学将越来越受到人们的重视。

1.3 21世纪管理心理学的发展前景

20世纪90年代以来管理心理学在国内外获得了飞速的发展，具体表现在以下几方面：

1.3.1 人力资源管理的新方向、新理念：建立学习型组织

由于全世界的大企业的平均寿命只有40年，在这急剧变化的时代里，任何企业要保持经久不衰，就需要不断地提高企业的个人与组织素质，提高素质的途径就是要不断地加强个人与组织的修炼，其内容就是现代五项管理技能的修炼——“建立共同愿景”，“改善心智模式”，“实现自我超越”，“进行团队学习”，“学会系统思维”，从组织的角度，要由传统的科层等级组织改为扁平型的更为放权、自主管理、自主决策的学习型组织。这一切说明，21世纪的管理将更加心理学化。管理心理学在管理科学中的地位将日益提高，管理在21世纪将更加深入到人的心理这一微观层次。

谁能掌握以人为本的管理这一真谛，谁就能在实践中取得胜利，远离这一理念就会遭到失败。

1.3.2 管理心理学学科的分化加剧，日益形成以管理心理学为主的学科群

由于实践的需要与推动，近十年来管理心理学这一学科日益分化，除主干部分——管理心理学外，此学科已深入到各行各业，从而形成了企业管理心理学、学校管理心理学、科技管理心理学等的分支学科。另一方面从管理心理学这一主干中又衍生出许多相关学科，如跨文化比较管理心理学、职业心理学，领导心理学、人事管理心理学等等。总之，管理心理学现在已经开始根深叶茂，既有纵向发展的势头，又有横向发

展的趋势。这一切都说明,这门学科确实为实践所需要,因而在很短的时期内会取得如此重大的发展。预示 21 世纪,这门学科还将获得更大的发展。国家自然科学基金会已在管理科学部内设立"管理心理"这一专项申请项目。同时,该会发布的 21 世纪心理学重点学科发展纲要也已将《管理心理学》列为重点发展学科。

1.3.3 社会变革、知识经济、网络化信息时代的管理心理学面临着许多新课题

我国正面临着改革、开放、社会变革的新时期,其中有大量的管理心理学的新课题需要去研究与探索,无论是人力资源管理、人事管理的新理论与模式,还是下岗与在职职工的心理健康问题等等,都在呼唤管理心理学工作者去研究、去探索。

此外,知识经济与网络化信息的新时代有许多组织管理中关于人的心理与行为的规律需要去研讨。可以说在 21 世纪管理心理学将面临新的机遇与挑战。

1.3.4 管理心理学面临"理论创新,应用开发"的新时代

中国的管理心理学立足于中国的时代、文化背景的基础上,为此要有远见地独创有中国特色的"管理心理学"的理论。这种"理论创新"既丰富了"管理心理学"的理论宝库,又能针对性地解决我国实际存在的问题。管理心理学中的任何"理论创新"既是民族的,也是世界的。本书作者在中国时代与文化背景下,提出的"同步激励论","公平差别阈理论","激励与去激励连续带模式理论"(又称三因素理论),既能解决中国管理实践中的具体问题,同时又为国际社会所承认。管理心理学是一门应用理论学科,除理论探讨外,这门学科贵在实践,要"应用开发"。如果离开了当今社会发展的轨迹,它就会陷入"经院式"的研究道路。我们在强调学科本身的衍生作用的同时,更要强调到实践中去,在实践中产生理论的重要性。在"应用开发"中要走"产学研"一体化的道路,让社会、企业、组织更了解这一学科,自觉地应用这一学科。生根于广泛社会基础上的管理心理学将会有更快、更新的发展。

1.4 管理心理学的任务

1.4.1 管理心理学的首要任务是提高企业的劳动生产率

当我们掌握了生产中个体、群体、组织、领导人的心理活动的规律之后，就可以制定出管理个体、群体、组织的科学管理方法，同时极大地促进领导人领导水平和领导艺术的提高。在此基础上企业的劳动生产率定会有很大的增长。

现阶段我国的物质生产水平尚较低，劳动者的生活水平还不高，而要提高劳动者的生产水平，就需要极大地提高劳动生产效率。所以，管理心理学当前的首要任务就是千方百计地运用心理学的规律来促进劳动生产率的增长。

1.4.2 管理心理学的另一个重要任务是对劳动者进行管理教育

西方管理心理学的重要任务就是提高劳动生产率，从而使资本家获得大量的利润，雇佣劳动者从中分到相应的份额，以满足个人物质利益的需要。

我国是一个社会主义国家，作为社会主义国家的管理心理学应当有别于美国、西方国家的管理心理学。在我国，每一个企业单位作为社会中的一个群体，还负有教育、培养、改造人的光荣历史任务。为此，社会主义国家的管理心理学的另一重要任务，就是探索在企业群体中如何培养具有社会主义和共产主义觉悟的建设者。

在对待提高劳动生产率和劳动者思想觉悟的关系时，应当避免两种偏向：一是强调劳动生产率的提高和劳动者的物质利益时，就忽略了思想觉悟的提高；二是脱离劳动人民的物质利益和劳动生产率的提高，而空谈思想觉悟的教育。我国管理心理学的光荣任务，就是要使两者统一起来，避免片面化。

在我国，企业管理中的思想教育是政治工作部门的任务。企业管理的根本一条是要落实党的各项方针政策，这是问题的关键和核心。解放以来在企业管理和政治思想教育工作中，我们已经积累了不少丰富的、行之有效的经验。但是，如何根据人的心理活动的规律性，使政治思想工作走上科学化的道路，将有效的经验从心理科学的高度进行

总结,使之规律化和形式化等都还是不够的。

心理学是研究人(包括个体和群体)的具体的心理活动的规律性,这些规律是不会代替其他的政治、经济领域里的规律性的。但是,我们可以使管理心理学成为落实党的各项经济政策和进行政治思想教育的有力科学助手。这就是我国管理心理学为两个文明建设服务的光荣职责。我们深信,在物质文明与精神文明的建设中,管理心理学定将起着日益重要的作用。

1.4.3 管理心理学还面临着完善理论体系的迫切任务

管理心理学作为一门应用理论科学,除了要解决迫切的实际任务外,当前还迫切需要完善自己的理论体系和方法论的基础。美国、西方国家和前苏联、东欧国家都在努力完善和建立自己的管理心理学的理论体系。当前,如何建立适合我国国情的具有中国现代化建设特色的管理心理学体系,这是一件刻不容缓的、急待解决的任务。

管理心理学的研究成果将会促进心理学理论的发展。管理心理学的理论渊源之一来自于普通心理学,但是,管理心理学的研究成果也必将大大地丰富和促进普通心理学理论的发展。我国管理心理学工作者遵循"实践—理论—实践"的指导方针,既要完成当前为现代化建设服务的光荣任务,又要努力促使具有高度科学水平和中国特色的管理心理学的理论体系早日建成。

本书作者为实现这一光荣任务,长期以来坚持贯彻"理论创新,应用开发"这一方针。在管理心理学的理论方面,提出了获得国内外学术界一致公认的"同步激励论"、"激励与去激励连续带模式的理论"、"公平差别阈理论模式"、"跨文化管理的整合、同化理论"、"组织成败的心理评价指标"等。

1988 年《社会科学报》第 123 期头版头条进行了如下报道:"人力资源要开发,企业心理须研究——心理学家俞文钊教授说:'精神与物质激励要同步交叉、融合使用,才能充分调动职工的积极性。'"1988 年《新民晚报》(10 月 20 日)介绍了心理评价指标的重要意义:"统计'六感'得分,便知企业成败。"

此外,在为企事业单位进行企业诊断与企业咨询方面都取得了明显的社会与经济效益。

1.5 管理心理学的研究方法

管理心理学的研究方法包括两大部分:个案研究和实证研究。实证研究中又可分为现场调查研究、实验室实验和现场实验。图 1-3 为管理心理学研究中的一个可能的研究方法上的序列。

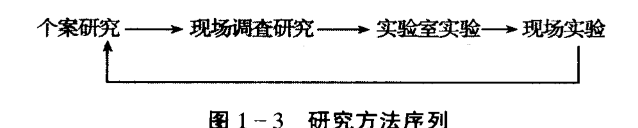


图 1-3 研究方法序列

1.5.1 个案研究

个案研究是对情境和情境中人们行为的集中考察。为了理解和解释一些复杂行为或事件,在缺少经验和理论指导的情况下,个案研究就应运而生。个案研究比其他研究设计给研究者提供了一个更开阔的视角。它也能用以建立效度和信度指标或构思故事和叙事描述的工具。

个案研究的三个显著特点使它成为激发新见识的重要工具。第一,研究者能让正在被研究的因素随着自身发展引导研究,并且不局限于检验形成的假设。第二,个案研究是强烈的,因为研究者试图获取充分的信息来对研究情境定性和解释。第三,个案研究检验一个研究者统合多元化信息并在此基础上做出综合解释的能力。

如果研究者对这三个特征了然于心,那么个案研究就能成为分析组织行为的有效方法。它适用于很多组织,例如揭示组织中人际关系的影响力,这种人际关系非常不同于组织结构图中的关系。一个研究者通过查看组织会议材料、访谈、发放问卷以及亲自观察雇员间人际往来的方式来揭示存在的真正人际关系的影响力。

案例研究的目的是提供对一个工业部门、一个公司或一个具体组织单位的详尽分析。案例研究采用许多资料来源,其中包括研究人员对组织的观察,在访谈中和在问答表调查中由组织成员所提供的情报,组织工作的客观指标(生产的数量和质量)等。一般认为,一个案例就好像照相机一样,拍摄了一个组织在短期中的镜头。

个案研究中还可应用以下的具体研究方法,如观察法、谈话法、活

动产品分析法与经验规律总结法。

(一) 观察法

观察法,是在未受控制的日常生活中,了解和分析人的言行、表情等,借此来判断管理者心理活动的一种研究方法。

观察法的优点是,被观察者的心理在未受条件控制的情况下,能表现出很大的自然性。在现代化的社会中,我们可以利用各种电影、录像、录音设备等进行观察、记录。有时为使被观察者的活动正常进行,同时又不使被观察者受观察者的影响,观察者可以在隐蔽处,通过纱屏、单向玻璃或闭路电视等进行观察。观察法研究管理者的行为也有一些缺点,如观察者处于被动地位,消极地等待有关被观察者的行为的产生,观察到的结果往往难以作定量分析。

管理者观察他人的行为,并在观察的基础上推断他人的动机、情感和意图,观察法的主要优点在于观察者确实看见了个体行为而不是依赖于那些可能不精确或有偏好的口头或书面描述。

自我观察法是观察法的一种。这种方法又名为内省法,是一种自己观察自己内心的心理活动的方法。领导者可以用内省的方法来获得关于自己的信息,可以采用访问、座谈、填表等方式获得管理者的内省报告。自我观察法的缺点在于难以进行客观验证,所以这只是一种辅助性的方法。

(二) 谈话法

谈话法,是按照事先拟定的问题,通过谈话,了解管理者心理过程与个性心理的某些特征,例如管理者的思维、记忆、首创精神、权力与威望等。在访问性谈话中,要预先通知谈话的对象——管理者。谈话法的效果取决于实验者的组织与引导的能力。在谈话中一定要创造良好的心理气氛,同时要注意不同管理者的气质与性格类型。

(三) 活动产品分析法

活动产品分析法,是通过管理者的活动结果(产品、产物)来考察管理者的一种方法。管理者的活动结果,就是能以数量与质量形式表现的工作成果,包括在管理者领导下的工作群体的工作效率等。对管理者的活动产品——报告、记录、决议以及其他资料的考察,可以判断一位管理者的能力、知识水平以及劳动态度。通过对这些活动产品的综

合分析,可以看出管理者的各种心理活动的表现形式。然而,管理者的活动产品同其心理特点之间的关系是复杂的,需要实验者长期地、多方面地进行了解和分析。

(四) 经验规律总结法

上海市各工厂在企业管理方面取得了不少好的经验,通过经验规律总结法总结出了不少有规律性的现象。比如上海高压油泵厂总结出了"满足群众的'尊重需要'是领导行为的关键"这一规律性现象。又如上海金陵无线电厂总结出了在"目标管理"方面的经验规律,上海国棉一厂等单位总结出了"个体和群体管理"方法的先进经验等等。

这些单位已经在某种程度上采用了管理心理学的理论和方法,结合本单位的实际情况取得了管理上的显著效果。

但是,这方面的总结还只是停留在经验规律的水平上,还没有上升到应有的理论高度,并使规律具有形式化和算法化的形态。所以,经验规律往往只有有限的意义,而没有普遍的意义。管理心理学家的任务就是要将经验规律进行高度的理论概括,总结出带有普遍指导意义的形式化和算法化的规律,随后再来指导企业管理的实践。

综上所述,研究者也要看到个案研究的局限。这个方法主要的不足在于将一个案研究的结论推广至其他个案,很难根据它们的本质特征进行直接比较(如雇员数、地点、产品数量和类型,等级水平,生产和服务的技术)。因此,个案研究的结果一般不能明确地应用于其他情境。另一个不足之处在于个案研究不适合于因果关系的系统调查。尽管个案研究的时间跨度长能帮助识别发生的变化,但观察到的变化范围或许还不足以进行实际的因果分析。个案研究不允许研究者接受或拒绝一个假设。然而,它却提供了进一步调查的线索和方向。

1.5.2 实证研究方法

实证研究方法中又可细分为以下三种:

(一) 现场调查研究

现场研究是在现有组织的环境范围之内进行的研究。现场研究所用资料可以是观察者记载的被观察到的组织成员的行为,也可在调研中要求组织成员填表答问,或提供信息。书面文件连同有关产量和质量的客观计量都是现场研究资料的一部分。

现场调查包括从有代表性的样本群体中通过访谈和问卷收集数据。使用样本可节省人力和时间(不用接触研究对象群体中的每个人)。现场调查的一个最著名的实践者是美国盖洛普(Gallup)组织。从1935年开始,它的电话和上门访谈者已收集到各方面数据,包括从经济到对双语教育的观点等,并且公布了关于公众在这些主题上观点的报告。

现场调查的期望是收集信息——发现人们是如何感觉和认识的——不去改变和影响被调查者。为了从(被试)反应中获得有效结论,现场调查需要大样本。在调查中,很多反应是无效的或没有做出反应。(问卷调查的有效回收率一般在20%~30%之间。)研究者将反应制成图表,分析并得出结论,陈述结果。

美国的金伯利·克拉克(Kimberly Clark)外出调查所想知道将来办公室人员最希望消灭的问题是什么。管理层聘请了国际观点调查公司对全球范围内全职或兼职的白领办公人员进行一次调查。(结果表明办公室人员最希望看见消失的三大问题是:流言、难弄的老板和不整洁的休息室。)

现场调查对某种类型数据的收集并不是最好的方法,它的使用局限于被试者能清楚意识到并作出反应的事或对象。假如潜在的动机是重要的,那么深入的亲自访谈将更有效合理。现场调查也会产生因果关系推论的问题。比如一个关于工作满意感、组织承诺和绩效之间关系的分析。工作满意感是否会导致高绩效,产生高水平组织承诺?或者组织承诺联合工作满意感而引起高绩效?因为在现场调查有大量未测变量,因此对这三个变量间的因果关系很难做出回答。

(二)实验室实验

同个案研究和现场调查相比,实验室实验增强研究者建立变量间因果关系的能力。实验室环境允许研究者在可控情况中完成实验。

实验室实验的实质是操纵一个或几个自变量并观察它们对因变量的作用。例如,研究者告诉一个群体的参与者,他们在先前完成一项困难的管理任务时表现不好,而告诉另一组他们出色完成同样的任务,但事实是两组的行为表现根本没有被评估。然后研究者要求两组再同时完成另一项任务并预测真实的行为表现。自变量是积极或消极的反

馈,因变量是第二次完成任务的表现。

当检验假设的环境状况并不现实或假设已经在自然情境中被检验并在实验室环境下可以再现这一情境时,实验室的方法是最有用的。例如,美国的恰里餐厅建立一个富有挑战性的项目来显示团队工作如何提高管理效能。这个挑战性项目包括 15 个基层工作事件,其中有更换成员在离地 6 英尺的水平电话杆上的位置,或在 60 英尺高的塔里爬下。通过操纵群体面临的挑战类型,有一个叫卫德·芭比(Wade Bibbee)的——美国某公司项目主管,能观察到团队效能、合作和承诺感以及得出有关餐厅提高团队工作方式的结论。

同样,实验室实验也有不足之处。由于现实原因,大学生是实验室实验最常见的被试来源。然而,很难说大学生能反映出雇员在工作中的实际行为,如做决策进行管理,不同于雇员,很多学生是年轻的、临时的,也没有处在需负责任的位置。而且,他们的生活也不取决于是否在实验中成功地完成任务。因此如何能使以学生为被试的实验室实验的结论推广呢? 事实就是实验室的结论在更宽泛的意义上是不合理的,因为实验仅局限于过分狭隘群体过分狭隘定义的行为。

此外,在实验室中模拟组织结构和过程的许多特征是极其困难的。例如,很多组织中的行为,如离职和低的绩效不可能在实验室环境单独再现和考察。反过来,实验室从事的很多工作是处理那些无法应用于现实生活或无法在现实生活中再现的问题。例如,一个组织不可能为了符合一个理想模型很容易就重新设计组织结构,虽然它可能找到优秀的员工队伍,但人员更换将有可能影响士气和绩效。研究者只能倾向于关注那些能在实验室里演示的问题。这些实验应派生于对现实生活的研究,结果将不断地被检验。

(三) 现场实验

现场实验又称为自然实验法。

自然实验法,是在日常生活的情境中,适当地控制条件,并结合经常性的业务工作,从而研究心理现象的规律性。我们可以结合领导者的经常性业务工作,在适当控制的条件下,进行有目的的实验研究。自然实验法实验的优点,是领导者处于自然状态中,因而反映的心理活动规律比较真实。但是,这一方法的主要缺点就是条件不容易控制。

领导者的心理活动是一种社会心理现象,这些现象受到许多外界和内部因素的影响。如果我们将这些影响因素称为变量的话,那么社会心理现象是受到了多变量的影响。我们采用实验方法的目的就是要控制多变量,尽量使变量单一化。只有在这种单一变量的影响下,才能够说清楚是什么因素影响了领导者的心理活动。例如,阻碍领导者工作积极性的内部和外界的因素非常之多,采用单一变量的实验方法,排除多变量因素的干扰,最后可以得出比较正确的结果。

现场实验是将实验室的方法运用于正在发生的现实情境。现场实验允许控制一个或更多自变量。研究者能考察因变量的变化并且有一定信心推论因果关系。

现场实验的参与者一般知道自己正在被观察。因此研究者必须采取措施尽量减少被试者由于知道自己被观察而改变行为的可能性。和实验室实验相比,研究者对实验的控制要弱些。

1.5.3 心理测验及测量法

心理测验法,是根据事先制定的测验量表,测定领导者在智力和其他心理特征上的个体差异。心理测验是一种测量手段、标尺。心理现象和物理现象、生理现象一样,是一种客观存在的现象,可以作数量化的分析。心理测验就是用心理测量的工具,取得心理变化的量的数据,以此来比较、鉴别和评定不同个体之间心理上的差异,或者同一个体在不同时期、不同条件、不同场合下的心理反应和心理状态。

心理测验所使用的各种技术,称为心理测验的量表。目前流行的测量量表种类繁多,大致可以归纳为以下几个类型:以测验的目的来分,可以分为智力测验、个性测验、特殊能力测验和判断测验四大类;以测验的性质来分,可以概括为文字与非文字两大类;以测验的方法来分,有问卷测验、操作测验和投射测验三大类。

在心理测量法中,测量态度和行为的任何数据收集方式必须满足三个重要标准:信度、效度和现实性。

(一) 信度

信度反映了量的精确性和一致性。它是任何一个好的数据收集方法的重要特征之一。一台磅秤,如果你在 60 秒中踩上去三次,三次的读数都不同,那这台磅秤是无效的。同样,相同问卷连续测试的得分不

同,这份问卷是无价值的。不同时间同一个体在问卷上的得分不同反映出问卷的信度低,除非在两次施测之间进行了实验处理。

控制是信度仅有的先决条件。只要数据收集方法的方向是明确的,环境是适宜的,被试者有足够时间作答,这种方法应该能给出可靠的结果。所有数据收集方法,除了使用无反应测量的方法,在一定程度上都受被试状况的随机影响(如疲劳、思维分散、情绪或情感紧张)。这些状况同样能影响研究者信度,特别是观察法。最后,环境中的改变,如出乎意料的噪音或天气突变也能影响数据信度。

自变量或因变量测量的不可靠性削弱了观察到的关系。如果测量信度已知,它们之间的关系可以纠正。这种纠正提供了对测量信度高期望关系的一种估算。

(二) 效度

一个可靠的数据收集方法并不一定是合理的。效度指一种方法确实测量到它所要测的对象的程度。效度是一种评估,不是事实,通常表达得很宽泛,如效度高、中、低,而没有精确地量化。然而一种方法能可靠地测量到错误的变量。例如,用语言能力测验上的低分来淘汰潜在的链车司机。这个测量可靠地测量了应征者的语言能力,但并不是测量应征者驾驶链车能力的有效工具。有关驾驶链车时安全操作程序的工作知识测验将是一个更有效的测量工具。

一些用于组织员工选拔的心理测验的效度常受到质疑。美国公平就业委员会主张没有效度的测试应取消。效度低的问卷有危害性:他们会误导研究。这些测验时常是无意识地或无心地用来区分少数群体成员。那些挑战言语能力测验在选拔过程中的适用性的人应对它的效度而非信度提出疑问。

(三) 现实性

现实性指方法能节约时间、财力和尽量不干扰研究者与被研究者操作过程的能力。问卷、访谈和其他的方法应当被管理层和参与研究的雇员双方所接受的。在成立工会的组织中,需要让工会也同意数据收集的方法。由各管理层和工会代表组成的计划委员会能帮助雇员接受研究方法。

1.5.4 宏观和微观环境条件分析法

管理心理学中的一个特殊的分析方法，即宏观和微观环境条件分析法。这是由管理心理学的对象的特异性所决定的。我们知道，任何人都生活在一个微观和宏观相结合的环境中。所谓宏观环境是指整个的社会、社会制度、社会准则、科学和文化、意识形态等。微观环境是指人所直接生活在其中的环境，如企业、家庭、学校、街道等。宏观环境对人仅起间接影响的作用，而微观环境则对人起直接的影响作用。宏观环境是通过微观环境反映出来的。微观环境好比一面镜子，通过这面镜子人可以直接接触到、认识到、体验到宏观环境的间接影响作用。虽然宏观环境的作用是间接的，但是它却决定个人身上形成的一切准则、观点、目标。比如一个人是通过微观环境（企业、父母、教师、朋友）的中介而掌握了道德观念标准的。而个人对道德观念标准的个体意识就是对宏观环境的主观反映。

在企业管理中，对人的道德标准、思想、行为的理解既要放在宏观环境中，也要放在微观环境中才能得到全面的解释。当前，我国许多企业中的青年工人较多，青工的思想很活跃，也很复杂，并有时代的特点。为了采取正确的思想教育的措施，就要从宏观环境和微观环境条件两方面来正确分析青年工人的思想、行为状态。比如一个青工行为不端，那我们就要分析该青工是在怎样的微观环境中形成不良行为的，这些行为又是社会上的哪种不良风气的间接反映。企业是一个微观环境，它有责任将正确的社会准则、道德标准传递给青年工人，并协同其他微观环境（父母、朋友）一起来做这件事。

1.5.5 高科技方法的应用

国外管理心理学研究方法中已广泛采用先进的现代化技术手段，例如，用电子计算机分析领导人的个性心理品质，评定群体心理气氛。对微观环境中群体活动的分析采用摄影、电视录像等先进技术以备微观分析。此外，系统方法和信息科学也已渗透到管理心理学中，对现象尽量做到质量和数量分析之统一，并将发现到的规律尽量以算法化、程式化的方式表示出来。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 管理心理学在西方称为工业与组织心理学。

2. 管理心理学研究重点是组织管理中具体的社会、心理现象，以及个体、群体、组织、领导的具体心理活动规律性。

3. 21世纪管理心理学的发展前景表现为：管理心理学面临“理论创新，应用开发”的新时代；形成了以管理心理学为主的学科群；人力资源管理的新方向，新理念不断涌现；面对社会变革，知识经济，网络化信息时代有着许多新课题。

4. 管理心理学在我国的物质文明与精神文明建设中将起到愈益重要的作用。

5. 管理心理学的研究方法分为个案研究与实证研究。个案研究中还包括观察法、谈话法、活动产品分析法与经验规律总结法等。实证研究中又可分为现场调查研究、实验室实验和现场实验。

主要概念

1. 管理心理学
2. 人—人系统
3. 内环境系统
4. 个案研究
5. 现场调查研究
6. 现场实验
7. 宏观与微观条件分析法

思考题

1. 试分析管理心理学研究对象的特点与研究内容。

2. 试述21世纪管理心理学的发展前景。

3. 举例说明，管理心理学如何为物质与精神文明建设服务。

4. 举例说明，如何用个案分析法研究个体、群体、领导、组织现象中的心理活动规律(任择其一)。

5. 举例说明，如何用实证研究方法研究个体、群体、领导、组织中的心理活动规律(任择其一)。

第二章

管理心理学的理论基础

本章教学重点：

◉了解传统管理理论发展的三个阶段，每一阶段的代表人物与主要思想。

◉认识梅奥人际关系学说的兴起是以人为本管理思想发展的里程碑。

◉理解人性假设的理论与人力资源管理模式的相关。

◉掌握以人为本人力资源管理的基本观点。

◉学会应用心理评价指标评价人力资源管理的成败。

2.1 传统管理理论的发展

西方管理理论,由于历史的发展和现实的需要,形成了不同的学派,对于各个学派的划分,各国的一些管理学者的观点也不尽相同。关于管理的思想虽然由来已久,但在西方成为系统的管理理论,则公认是在19世纪末到20世纪初。此后,从其发展的历史及内容来看,西方管理理论各学派的形成基本分为三个阶段:古典管理理论阶段、人群关系理论阶段、当代管理理论阶段,现分述如下。

2.1.1 古典管理理论

19世纪末到20世纪初形成了所谓"古典管理理论"。这一学派的代表人物有美国的泰勒(F. W. Taylor)、法国的法约尔(Henri Fayol)、德国的韦伯(Max Weber)以及后来的英国人厄威克(Lynall Urwick)等人。

(一) 泰勒的科学管理

弗雷德里克·泰勒是公认的"科学管理之父",开创了科学管理的新篇章。当代许多重要的管理理论都是在泰勒制基础上的继承和发展。泰勒的时代处于美国南北战争结束后不久资本主义蓬勃发展时期。但是,当时的工厂管理仍是家长式的行政制,单凭粗糙的传统经验办事,效率低、浪费大、企业的潜力得不到发挥,工人怠工现象比比皆是。于是,提高工厂生产效率、改善经营管理、寻找合理组织生产的方法,成了许多工程师和管理实践家的急需探索的课题。

泰勒当过徒工、技工、工长、总技师和总工程师,这一特殊经历使他有可能在工厂的生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题。他的主要著作有:《计件工资制》(1895)、《车间管理》(1903)、《科学管理原理》(1911),他在美国众议院一个特别委员会上的证词(1912)也是研究泰勒制的重要文献。1947年,《工场管理》、《科学管理原理》以及泰勒在专门委员会上的证词,一并在《科学管理》的题目下汇编成书出版。

1. 对劳资对抗与效率低现象的分析

泰勒认为造成这些现象的原因有三方面:(1) 工人抱有错误观念,认为产量的任何增加都会不可避免地导致失业的增加;(2) 管理体制

上的缺陷使得每一个工人,为了保护自己的利益而不得不限制自己的产量,即所谓"体制性磨洋工";(3) 劳动方法不科学造成了事倍功半、效率低下的结果。

2. 科学管理的目标

泰勒所构想的"科学管理"正是以克服上述障碍为目标的。为了使这一目标得以实现,必须对劳动过程进行系统研究,得出控制工人的最有效的方法,从而使效率获得大幅度的提高。

科学管理的另一目标,就是使劳资两利。雇主的目的是想获得廉价的劳动力,从而使产品的劳动成本降低,企业在短期内获得大量利润,最终导致企业在各方面都获得发展,进入持续繁荣的局面。雇员的目的是想获得较高的工资,同时获得自身的发展,即能够胜任更为高精的工作。

泰勒认为,劳方与资方之间彼此的相互依赖,以及他们为追求共同的目标,即增进全体的"兴旺发达"而对协同工作的需要,这些要素的有无恰恰构成了表示管理好坏的最佳指标。

3. 科学管理的四项原则

(1) 建立真正科学的劳动过程。泰勒用科学的方法,调查和研究了一个普通的工人在最适条件下所能完成的最大日工作量,进而在此基础上确定合理的日工作定额。这种科学方法称为动作与时间研究(Motion and Time Study)的科学试验,用这种方法可制定出标准操作方法。用这种标准的操作方法对全体工人进行训练,就可以制订出较高的定额,这就是工时定额原理。

为了使工人完成较高的工作定额,除了使工人掌握标准的操作方法以外,还必须把工人使用的工具、机器、材料以及作业环境加以标准化。这就是标准化原理。

为了鼓励工人完成工作定额,他们提倡实行一种有差别的、刺激性的计件工资制度。他认为,要提高劳动生产率就必须取得雇主和工人两方面的合作。雇主关心的是低成本,工人关心的是高工资。要使雇主和工人两方面都认识到,通过科学管理提高了劳动生产率,两者都可以达到自己的目的。

(2) 科学地挑选和渐进地培养工人。为了获得高额报酬,工人必

须经过科学的挑选，保证他们具备与工作相应的体力和智力上的条件，从而有完成规定产量的可能。然后，这些中选的工人还须接受使其成为“第一流”工人的系统训练。(泰勒相信，就每一个工人而言，只要工作对他合适，都有成为第一流工人的可能。培养工人是管理者的责任。要给工人以进一步发展的机会，最终使他们能够胜任最高级、最有兴趣和最有利可图的工作，最终成为第一流的工人。)

(3) 将经过科学挑选和训练的工人与科学的劳动过程相结合。这一结合引起了管理上的“精神革命”。泰勒认为，抵制科学管理的主要力量，差不多总是来自现行管理本身。他发现，工人们在为获得高额报酬而学习如何优质工作的问题上，其实是非常乐意合作的。

(4) 管理者和工人之间亲密的和经久的合作。在管理者和工人之间关于工作和责任有一个近乎均等的划分。管理者负责起所有那些不适于工人去做的工作，如对工作的方法、时间、价格和质量标准等的说明和检验，以及对工人的劳动过程进行持续的监督和控制等。管理人员要不断地证明，他们与工人没有两样，他们的决定也要服从要求工人服从的同一规范，也就是说都必须服从于建立在科学研究基础上的劳动过程。

此外，泰勒还对企业的计划职能和执行职能的划分、职能管理制的采用和组织结构上的管理控制原理做了深入的研究。泰勒按照工程方法将整个企业组织当作一架机械的自动化的整体结构。在这一组织中有严格的机构层次，每一层次都有明确的管理责任。为此，作为企业中的科学管理的基本问题之一就是要使工作职能专门化，并建立协调机制。另外，他还提出了所谓的“例外原则”，即规定管理记录报告应该浓缩成尽可能简略的概要形式，只是对那些超出了标准或平均水平的例外情况(既包括特别好的，也包括特别坏的例外)才列出细节。这样，经理就能借此而迅捷、全面地纵观本厂的生产进展情况。

4. 泰勒科学管理的发展

泰勒的方法得到了许多后来者的继承和发展，其中有著名的亨利·甘特、弗兰克和莉莲·吉尔布雷思夫妇、比道克斯、罗万和霍尔姆斯等。他们把泰勒的思想发展成今天所说的“工作效率研究”，或者是在更宽的意义上所说的“工业管理工程”。



据美国1971年出版的《工业工程手册》介绍，在现代科技发达的今天，仍有83%的美国公司和工厂应用泰勒所开创的某些科学管理的基本方法。

在前苏联，1935年第二个五年计划执行期间，泰勒的科学管理的利用在开展劳动竞赛中起了一定的作用。20世纪60年代，前苏联为了加快发展现代工业生产，重新开展了泰勒原理的研究，并在工业部门推广。

在日本，第二次世界大战后为了迅速恢复工业生产，在工业建制上统一规划，采用泰勒制，使日本的工业在短时间内获得振兴。直到20世纪70年代后期，日本的工业管理专家还重新提出，应该认真研究泰勒原理，告诫人们必须检验现代工业管理是否真正贯彻了泰勒原理。1979年，日本又再次重版泰勒经典著作《科学管理原理》。

(二) 法约尔的管理理论

亨利·法约尔是法国的一位训练有素的采矿工程师。他的整个职业生涯是在法国的高芒特里—福尔尚布德—德卡斯维尔采矿冶金联合公司中经历的。

法约尔虽然同泰勒一样是个工程师，但两人经历不同。泰勒开始是作为普通工人进入工厂的，其后主要从事于工程技术工作。法约尔则从进入企业开始，就参加了企业的管理集团，以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国多种机构中从事过管理方面的调查和教学工作。所以，他的管理理论是以大企业的整体作为研究对象的，而且他认为自己的理论不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。

他的管理理论主要包含在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他的研究中心是企业的结构和合理化问题。他把企业组织看作是一个与外界环境无关的封闭系统。

1. 企业的活动

法约尔将企业的全部活动分为以下六组：

(1) 技术活动，其中包括生产、制造、加工。

(2) 商业活动，其中包括购买、销售、交换。

(3) 财务活动，其中包括筹集和最适当地利用资本。

(4) 安全活动，其中包括保护财产和人员。

(5) 会计活动,其中包括财产清点、资产负债表、成本、统计等。

(6) 管理活动,其中包括计划、组织、指挥、协调和控制。

不论企业大小,复杂还是简单,这六项活动或称基本职能总是存在的。

2. 管理的要素

法约尔的主要贡献在于,他认为管理活动要具备以下五种要素:

(1) 计划。计划即为预测将来和制订行动计划。计划应该具有“统一、连续、灵活和精确”这样一些特点。统一性是指,把企业组织中的各种局部目标结合成一个整体,以保证计划的“统一性”;连续性是指,对未来作长期的和短期的预测,以保证计划的“连续性”;灵活性是指,能够对计划作不断的调整,使其适应变化着的环境,以保证计划的“灵活性”;精确性是指,对企业组织的行为方向作准确的预见,以保证计划的“精确性”。

(2) 组织。组织即为确立企业在物质资源和人力资源方面的结构。管理的任务在于,建立起一种组织,使其能够以最有效的方式从事基本的活动。良好的组织结构能使企业的计划得以很好地制定和执行。

(3) 指挥。指挥即为使组织真正运行起来,使企业人员的活动得到保证。管理人员依靠他的指挥能力,将尽可能地从他的下级那里获取上乘的工作表现。管理人员的这种有效的指挥,是通过为下级示范,熟悉组织的业务情况,对下级的了解,对自己的职能的明确认识来进行的。通过指挥,将增进工作人员的责任感,使整个企业组织从事最为有效的活动。

(4) 协调。协调即为让企业人员团结一致,使企业中的所有活动和努力得到统一与和谐。协调是要保证组织中各个部门的努力都相互一致起来,并使组织中所要进行的一切活动与组织的总目标相统一。

(5) 控制。控制即为保证企业中发生的每一件事情,与既定的原则和发布的命令相一致。控制的目的在于检验管理中的其他四种要素,在实际发挥作用时是否得当。为了对组织内部的全体活动实现有效的控制,管理部门必须使这种控制能迅速及时地发挥作用。法约尔主张成立一个从业务部门中分离出来的,独立、公正的检验部门。

3. 管理的一般原则

法约尔提出了14项管理的一般原则，现分述如下：

(1) 劳动分工。专业化能提高个人的专业技能，从而促进生产。

(2) 权力与责任。权力就是指挥和要求别人服从的权利。责任是权力的孪生物，是权力的当然结果和必要补充。凡权力行使的地方，就有责任。

(3) 纪律。纪律实质上就是企业同其下属人员之间的协定相一致的服从、勤勉、积极、举止及尊敬的表示。决定纪律的形式就是协定。由于协定的多样化，纪律也以各种不同方式表现出来。为使企业顺利发展，纪律是绝对必要的。

(4) 统一指挥。无论对哪一件工作来说，一个下属人员只应接受一个领导人的命令。这就是"统一指挥"的准则，它是一项普遍的、永久必要的准则。如果两个领导人同时对同一个人或同一件事，行使他们的权力，就会出现混乱。要么撤销其中一个领导人，停止双重领导，使企业兴旺，要么保持原状，使企业日趋衰败。

(5) 统一领导。这项原则表示：对于力求达到同一目的的全部活动，只能有一个领导人和一项计划。这项原则要求：在某一单个的计划中，从事同一类活动的组织成员，只能有相同的目标。

(6) 个人利益服从整体利益。这条原则表示：在一个企业里，一个人或一些人的利益不能置于企业利益之上。这一管理原则要求管理人员保证，在企业组织中，企业的总目标永远享有至高无上的地位。

(7) 人员的报酬。人员的报酬是其服务的价格，应该合理，并尽量使企业同其所属人员(雇主和雇员)都满意。报酬是为企业组织所掌握的一个重要的动机诱导因素。法约尔分析了各种报酬制度可能会引起的一些后果，并指出，并没有一种十全十美的、完善的报酬制度。

(8) 集权。集权与分权问题在任何组织中都是一个程度问题。企业组织所面临的环境、所具备的条件，以及企业人员的素质，决定了什么是集权和分权的最佳程度。

(9) 等级制度。等级制度就是从最高权力机构直至低层管理人员的领导系列。对于保证指挥的统一来说，等级制度是必不可少的。不过平级之间的横向沟通同样也是十分重要的。

(10) 秩序。对于企业组织来说,无论是物品的秩序,还是社会的秩序,两者都是必要的。前一种秩序意在使物品的损失和时间的浪费减小到最低程度。而后者惟有通过组织和选拔才能实现。

(11) 公平。这一原则认为,在管理企业时,若要实现公平的原则,那么,在对待企业人员的态度上,管理人员必须做到"善意和公道的结合"。

(12) 人员的稳定。培养出一个出色的管理人员,无疑需要付出一定的时间和代价。成功的企业往往具有更为稳定的经营管理人员。保持管理人员的稳定,对于企业组织来说,是至关紧要的。

(13) 首创精神。这一原则要求所有的管理部门,允许所有的企业人员以某种方式显示其首创精神。对于企业组织来说,其成员的首创精神是一种力量的源泉。一个能发挥下属人员首创精神的领导,要比一个不能这样做的领导高明得多。

(14) 人员的团结。团结就是力量。一个企业中,全体人员的和谐与团结是这个企业的巨大的力量。管理人员必须促进提高企业人员的道德水平。企业组织要求管理人员具有的真正才干是:协调企业内部的各种力量,激发起企业人员的工作热情,发挥每个人的才能,奖励每个人的功绩,而不引起其他人的嫉妒,以免破坏企业人员之间的和谐关系。

法约尔还特别强调管理教育的重要性,认为可以通过教育使人们学会进行管理并提高管理水平。

法约尔提出的上述管理要素与原则,在管理领域中的应用经久不衰,因而其历史功绩是不可磨灭的。

(三) 韦伯的组织理论

马克斯·韦伯出生在德国,有法律学位,曾任柏林大学讲师,毕生从事学术研究。他对社会学、宗教、经济学、政治学都有着广泛的兴趣。作为一位教授、主编、政府顾问、作家,他使自己成为他那个时代的著名学者。

《新教伦理和资本主义精神》是他的主要著作之一。此外,在组织理论方面,他的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论,这集中地表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。

1. 权威结构理论

韦伯对组织理论的贡献，主要在于他提出了权威结构的理论。这一理论使他得以根据组织内部的权威关系，揭示出不同的组织所具有的特性。权威结构理论对组织问题的研究，是从这一基本的问题开始的：即个人为什么会服从命令，人们为什么会按他们被告知的那样去行事？为了阐述这一问题，韦伯对权力和权威作了区分。韦伯指出，权力是无视人们反对，强迫人们服从的能力；而权威则意味着人们在接受命令时是出于自愿，为此，在权威制度下，下级把上级发布的命令看作是合法的。根据这种权威合法化的方式，他描述了三种不同的组织形态：合理—法律化组织，传统的组织，神授的组织。其中每一种组织形态都有其独特的管理机构或管理体制。当然，现实生活中，任何的组织都可以是三种组织形态的不同结合。

2. 权力的种类

韦伯根据以上三种不同的组织形态，提出了权力也是有以下三种合法的纯粹形式：

(1)神授的权力。在这种组织形态中，行使权力的方式是基于领导个人的人格，韦伯用“超凡魅力”一词来说明领袖人格的特性。借助于这一特性，领袖成为超脱凡人，被赋予了超自然、超人的权力。在韦伯看来，先知、救世主、政治领袖就属于这类神秘化的人物。

(2) 传统的权力。在这种组织形态中，命令和权威的基础是先例和惯例。在这种组织中，习惯成了伟大的仲裁者，领袖由于他在组织中所继承得来的地位拥有了权威，而权威的内容则是根据习惯来确定的。在传统的权力制度下，存在着两种组织形式：世袭制和封建制。虽然，韦伯所举的是历史上发生过的事，但仍可用于分析现代组织。

(3) 合理—合法的权力。韦伯认为，这种类型的组织是以官僚组织的形式出现的，这是现代社会中占主导地位的权威制度。

习惯上官僚制度是低效率的同义语，而韦伯所指的官僚制度却有截然不同的含义。他从纯技术的观点看，官僚制度是效率最高的组织形式，这是因为：① 这种组织为管理的连续性提供了基础；② 这种组织是合理的，即担任管理职务的人员是按照他完成任务的能力来挑选的；③ 领导人具有行使权力的法律手段；④ 所有的权力都有明确的规

定，而且是按照完成组织任务所必需的职能加以仔细地划分的。

显然，合理—合法权力优于传统权力与神授权力，因为后两种权力中的领导人不是根据能力挑选出来的，且回避规章和程序，过分依靠崇敬的神明和神的启示。

3. 理想的行政管理体制

韦伯进一步认为，权力是任何组织的基础，它能建立秩序、防止混乱、推动工作。但是在三种纯粹形态的权力当中，理性的合于法律规定的权力，才是企业和行政组织体系的基础。这种组织体系有以下几项特征：

(1) 实现劳动分工，明确规定每一个成员的权力和责任，并且把这些权力和责任作为正式职责而使之合法化。

(2) 各种公职或职位按权力等级组织起来，形成一个指挥链或者等级原则。

(3) 根据通过正式考试或者训练和教育而获得的技术资格，来挑选组织中所有的成员。

(4) 所有担任公职的人都是任命的，而不是选出的。

(5) 行政管理人员领取固定的"薪金"，他们是"专职的"公职人员。

(6) 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者。

(7) 行政管理人员要遵守有关他的官方职责的严格规则、纪律和制约。这些规则和制约将不受个人情感的影响，而且毫无例外地普遍适用于各种情况。

总之，韦伯的贡献在于，他第一次提出了系统的范畴，以帮助人们对组织进行分析。

(四) 厄威克和布莱克的管理原则

泰勒、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论，后来为许多人所研究和宣扬，其中较为系统地加以整理阐述的有厄威克和布莱克。

林道尔·F·厄威克生于 1891 年，他搞过工业，从过军，而且曾经担任过日内瓦国际管理科学协会的首任会长。1951 年以前，他一直领导着一家非常著名的管理顾问咨询公司。在此之后，他专心致力于管理方面的教学和著述工作。

布莱克(E. F. L. Brech)在厄威克的顾问公司里任职，也是厄威克

的若干著作的合著者。

厄威克的著作有:《管理的要素》(1947)、《工业管理浅探》(1962);布莱克的著作有:《组织:管理的框架》(1957)、《管理的原则与实践》(1963)。厄威克和布莱克在管理学史上的地位,与其说是由于他们在现代管理思想上有什么创新而确立的,倒不如说是由于他们在收集、整理和阐述现代管理思想家,诸如法约尔、泰勒等管理科学先驱者的思想上所做的大量工作而确立的。

1. 组织的原则

厄威克提出了适合于一切组织的八项原则:

(1) 目标原则。所有的组织都应当表现出一个目标。

(2) 相符原则。权力和组织必须相符。

(3) 职责原则。上级对所属下级工作的职责是绝对的。

(4) 组织阶层原则。

(5) 控制广度原则。每一个上级所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过 5 人或 6 人。

(6) 专业化原则。每个人的工作应限制为一种单一的职能。

(7) 协调原则。

(8) 明确性原则。对于每项职务都要有明确的规定。

2. 管理七职能论

布莱克和厄威克于 1973 年合编出版《管理科学论文集》一书,其中包含了当时反映在管理学上有不同意见的一系列论文。布莱克在该论文集中,把古典管理学派有关管理职能的理论加以系统化,从而提出了有名的 POSDCRB,即"管理七职能论"。POSDCRB 就是取这些职能的英语词的首字母而组成。这七种职能是:

(1) 计划(Planning)。为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要,以及如何做的方法。

(2) 组织(Organising)。为了实现企业所设定的目标,就必须建立权力的正式机构和组织体系,并规定各级的职责范围和协作关系。

(3) 人事(Staffing)。包括职工的选择、训练、培养和恰当的安排等。

(4) 指挥(Directing)。对下属的领导、监督和激励。

(5) 协调(Coordinating)。为了使企业各部门之间工作和谐,步调一致,共同实现企业的目标。

(6) 报告(Reporting)。下级对上级的报告和上级对下级的考绩、调查和审核。

(7) 预算(Budgeting)。包括财务计划、会计、控制等。

布莱克提出的这七种管理职能,以后虽有人加以增减或修改,但基本上包括了古典管理派别到那时为止有关管理过程论述的各个方面,成为以后有关这类研究的出发点。

古典管理学派从泰勒等人开始从事管理的实际试验和理论研究算起,距今已将近一个世纪。他们的理论不但在当时起了重要的作用,对以后管理理论的发展也有着深远的影响,其中许多原理和做法至今仍被许多国家参照采用。当代西方有些管理学者还提出"回到泰勒去"的口号,表示要对古典管理理论重新深入研究。

2.1.2 人群关系理论

人群关系理论是西方管理理论发展中的一个阶段,也是西方管理理论中的一个学派。同时,人群关系理论促使了管理心理学的发展。有关人群关系理论与管理心理学的发展的相互关系将在下节中详述,在此仅就作为管理理论中的一个学派概述如下。

人群关系理论是西方管理理论发展的第二阶段,这是从20世纪20年代起就开始形成的管理新学派。这一理论也称为人际关系论,它是要对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因,进行分析研究,以便调节企业中的人际关系,提高生产。

这一理论的代表人物有梅奥(Elton. Mayo)、罗特里斯伯格(J. Roethlisberger)、马斯洛(A. Maslow)、赫茨伯格(E. Herzberg)等。他们从20世纪20年代起就进行了不少研究,解释了古典管理学派所无法解释的许多问题。例如,在管理系统中作为基本单元的不仅有正式组织,还存在非正式组织,组织的效果依赖于正式与非正式组织的相互作用。此外,他们通过对小群体的研究表明,处在群体中的个人不仅是作为执行某种工作的实体,而且是具有社会兴趣,并处于复杂的社会联系中的个体。为此,要充分考虑企业中的各种形式的社会、心理因素对工人心理特征的影响,最终体现为对劳动生产率的影响。

由此，人群关系学派开辟了管理的社会—心理研究的重要方向。

由于人的劳动同一系列社会因素相联系，这就促使人们去研究人的需要的结构、社会定势、价值定向、个人激励等问题，同时，对群体的行为、群体对社会定势的影响等问题也有不少新的探索。

这一学派在20世纪40年代至50年代得到了更大的发展。在美国还根据这一理论提出了一系列解决管理中社会—心理问题的口号和措施，比如"要使工作者满意，他们才会生产好"。此外，还提出，不仅要满足工人的物质需要，还要满足他们一定的社会需要。作为领导人还要创造自由的气氛为满足职工的自我实现和创造需要提供条件。在这一时期，美国的公司、工会等各种单位都尝试来实现这一思想，有的大公司还专门建立"人群关系部"培养专门的管理人员，开设专门的课程，以此将理论应用于企业的实践中。

人群关系理论在现阶段又有了新的发展，并集中在四个领域中进行深入的研究：① 有关人的需要、动机和激励问题；② 同企业管理有关的所谓"人性"问题；③ 企业中的非正式组织以及人际关系问题；④ 企业中的领导方式问题。有关这些内容，我们将在以后的章节中详述，这里就不赘述了。值得注意的一个倾向是，在人群关系论的后期发展中，有一种将人群关系论同古典管理理论调和起来的趋势。这说明，仅靠人群关系理论也无法解决西方管理中的基本问题。但另一方面，当代管理理论及各种学派也没有抛弃人群关系理论的许多主张和做法，而是更多地研究和应用着。

2.1.3 近现代管理理论

在第二次世界大战之后出现的西方管理理论的一些学派，主要有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、情景理论学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等等。这些学派之所以产生，是同第二次世界大战之后科学技术的进步、生产力的巨大发展、生产社会化程度的日益提高相联系的。现分述如下：

（一）社会系统学派

由于近代西方社会生产力的高度发展、生产的进一步社会化，因而需要将企业组织作为整个社会系统的组成成分来考察。这一学派的代表人物为美国的切斯特·欧文·巴纳德（Chester Irving Barnard，1886—

1961）。

巴纳德曾多年担任美国新泽西州贝尔电话公司总经理，并两次调任新泽西州救济管理局局长。第二次世界大战期间，巴纳德建立了“联合服务组织”，并管理了这一机构。作为组织的最高管理人员，巴纳德对描述组织的活动，描述组织有关人员之间的社会关系和私人关系，一直有着十分深厚的兴趣。这一兴趣集中反映在1938年出版的《经理的职能》这一经典性的著作中。1948年以《组织与管理》为名，出版了他的论文选。

1. 协作系统的性质

巴纳德认为，社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的个人组成的系统。这些协作系统是正式组织，都包含有三个要素：协作的意愿，共同的目标，信息联系。巴纳德认为，正式组织是人们自觉的、有意的、有目的的一种协作。协作可达到三项目标：① 处在物质的、生物的和社会的众多因素与力量交织的环境中，在环境的不断变化之下，通过保持组织内部复杂性质的平衡，以保证一个组织的持续存在；② 考察必须进行调节的外部力量；③ 分析管理和控制正式组织的各级经理人员的职能。

上述必须包括内部平衡和外部调节的思想是独创的。巴纳德的协作系统的结构开始于分离而独立的个人，但他注意到个人除非同其他人在一种相互作用的社会关系中联结起来，否则就不能发生作用。作为个人，可根据自己的目的、愿望、动机来选择是否参加某一特定的协作系统，而组织则通过经理人员的职能，用影响和控制的手段对个人的行为和动机进行修正。

2. 非正式组织的作用

巴纳德曾探求“非正式组织”中的普遍原理，并认为这种组织有以下三种作用：① 信息交流；② 通过对协作意愿的调节，维持正式组织内部的团结；③ 维护个人品德和自尊心的感觉。

以上非正式组织的职能是普遍存在的，这使非正式组织成为正式组织的不可缺少的部分。

3. 经理人员的职能

巴纳德认为，经理人员的三项职能为：① 提供一个信息交流系统；

② 获得必要的个人努力；③ 制定和规定目的。

由上可见，组织中经理人员的作用，就是在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作的努力进行协调，以便组织能够维持运转。巴纳德从哲学的观点考察问题，强调协调和统一，并得出结论：只有专职的、有道德的领导才能提高组织的效力和人们的福利。

(二) 系统管理学派

系统管理学派同社会系统学派有密切的关系，但各有不同的侧重方面。这一学派的代表人物为卡斯特(F. E. Kast)、罗森茨韦克(J. F. Rosenzweig)等人。他们的代表作有《系统理论和管理》、《组织与管理：系统与权变的方法》等书。

系统管理学派认为，从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率，使各个系统和有关部门的相互联系的网络更为清楚，这就能促使实现企业的总目标。

系统管理学派在系统理论和系统方法的影响下，在企业管理中形成了一些新的概念，如系统、管理的信息系统、管理的组织结构等。与传统的观念相反，系统管理学派认为，企业组织不是决定的、机械型的系统，而是开放的、有限的概率系统。有的管理心理学家在将组织作为一个系统来考察时，还认为组织应该是一个行为协调系统，要使组织内各系统之间协调一致，不存在冲突。组织作为一个调节系统，要经常进行信息的交换过程，还要具有内、外反馈联系的通路。在组织系统的各层次上，各子系统要具备独立的决策能力，单独进行信息加工。

系统管理学派在采用系统方法于管理中时，主要有以下三种形式：

1. 在纯粹描述的水平上采用系统思想和系统方法。
2. 制定了实用的系统设计方案以解决企业组织中的复杂问题。
3. 对企业组织和管理进行系统理论的研究。

采用系统方法去分析管理问题时，其中包括许多数学程序、模拟方法，以及其他形式的评估方法以建立新的管理模式、组织结构模型等。根据系统理论的观点和方法，将组织看作一种系统，而人是组织中的子系统，于是出现了在系统中考察人类行为规律的“组织行为”的研究方向。

系统管理学派在20世纪60年代最为盛行。其后，由于它不能满

足各方面的期望而稍有减弱。但是,当前仍有许多人在继续从事这项研究。特别应该指出的,系统管理理论中的许多内容有助于自动化、控制论、管理情报系统、信息—计算系统、权变理论等的发展。系统管理学派的发展,说明了西方管理理论的发展是同一定时代的科学理论和方法论的发展相联系的。在某种意义上,这些因素都是对管理理论和管理方法的发展起决定性影响的推动力。

(三)决策理论学派

这一学派是从社会系统学派中发展出来的,其代表人物是美国卡内基—梅隆大学的西蒙(H. A. Simon)、马奇(J. G. March)等人。

西蒙是美国著名的政治学家、社会学家、计算机学家及心理学家。他的研究生涯始于对地方政府的行政效率研究,因而深入到运筹学这一领域。目前是卡内基—梅隆大学的管理学教授,并担任了不少政府组织和企业的顾问。他还是社会科学研究理事会的名誉理事和原子能科学与工程公司的董事。西蒙的代表作有《行政管理行为》(1960)、《管理决策新科学》(1960)、《自动化的形态》(1965)等。西蒙由于在决策理论的研究上做出了贡献,曾获得1978年度诺贝尔经济学奖。

马奇同西蒙等人,在卡内基—梅隆大学创立了管理科学中的决策理论学派之后,现在美国欧文加利福尼亚大学任心理学和社会学教授。马奇同西蒙的合著《组织》(1958)是这一学派的代表作。

1. 主要观点

这一学派是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。西蒙等人认为,决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。应当将企业组织当作决策与沟通的系统,组织就是由作为决策者的个人所组成的系统。

西蒙和马奇在其代表作《组织》及《管理决策新科学》中对决策的过程、决策的准则、程序化的决策和非程序化的决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作了分析。他们提出了“合理组织”的观念,并认为组织结构不仅决定了规则,也决定了决策的前提。通过组织可以控制信息渠道,使信息内容得到合理的分布,同时还必须建立“组织语言”,所有这一切就能使人们预测到个人将要知觉的情景,评价他们的相应行为。这样就能充分发挥企业组织在其管理过程中对企业成员的控制

功能。

2. 数学方法与新技术的应用

西蒙等人在研究社会系统时，就一直主张将数学方法应用到管理中去，这就导致了用现代控制论和信息论的方法来考察企业组织是一个信息处理系统。这一发展方向又是同电子计算机和信息工艺的发展相联系的。这一方向在方法论上的特点是尽量采用数量方法、控制—信息方法以及模拟模型方法。在美国大量采用电子计算机，运用经济—数学的研究工具就为企业中进行决策的信息处理系统提供了全新的管理工具和方法。

管理心理学家伯法(E. S. Buffa)等人认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。管理科学就是制定用于管理决策的数学模式与程序的系统，并把它们通过电子计算机应用于企业管理。伯法的代表作有《生产管理基础》等。

(四) 情景理论学派

情景理论是在批评管理理论中的“经典”学派以及其他非经典学派的过程中建立的。情景理论的代表人物有伍德沃特(J. Woodward)、汤普森(G. Tompson)、劳伦斯(P. P. Lawrence)和洛斯奇(J. W. Lorsch)等。

伍德沃特(1916—1971)生前是英国伦敦大学帝国科学技术工业社会学教授。她的研究工作是从英国利物浦大学开始的。其主要的研究工作是在东南爱舍克斯技术学院任人际关系研究所所长时进行的。伍德沃特还曾经是英国人事管理研究所的著名成员。

这一学派认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。这个学派于 20 世纪 70 年代在美国等地风行一时。这是由于科技、经济、政治上的剧烈变动和职工队伍构成及文化技术水平的改变，使得情景理论有一定的实用价值。

“经典”和其他非经典学派的理论中，总是喜欢建立所谓万能的原则和模型，似乎这就是企业组织与管理中的“理想”形式。这些理论还设想和保证，可以在所有的情况下提高管理活动的效果。“经典”学派

和“人群关系”学派所开出的万能药方，实际上并不是对所有类型、不同情景中的管理都是有效的。

(五) 经验主义学派

经验主义学派的代表人物有美国的杜拉克(P. Drucker)、戴尔(E. Dale)等人。杜拉克的代表作有《管理：任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等；戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论与实践》等。

经验主义学派认为，古典管理理论和人群关系理论都不能完全适应企业发展的实际需要。有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。他们在公司、政府、军队以及其他组织形式中都宣称，以情景形式出现的具体经验可以作为最有效的管理实践的方法。经验主义学派在具体研究企业管理经验时采用了比较方法。

2.2 以人为本的管理思想的发展

2.2.1 工业心理学的兴起

管理心理学的早期发展是同西方工业心理学的兴起分不开的。为了获得更高的生产效率，心理学家、生理学家就已经开始注意，如何将重点放在有效地利用人的某些心理—生理资源。

尽管心理学在泰勒制出现之前，就已经是一门早已成立的科学，但是把这门学问直接应用到工业生产领域，研究如何适应和转变工人的心理、激发工人的干劲，以发挥生产效率，这仅是20世纪初期才开始探索的。创始人是芒斯特伯格(Hugo Munsterberg，1863—1916)，他被称为工业心理学之父。他出生于德国，后来移居美国，受聘于哈佛大学。芒斯特伯格随后就在哈佛建立心理学实验室，作为工业心理学活动的基地。他在1912年发表了他的名著《心理学和工业效率》。他的著作和论点，很受当时美国工商界的支持和赞赏，因而成立了一个政府机构，从事研究、指导如何将心理学应用于解决工业中的问题。

当时在美国，社会上对于科学管理的兴趣由于泰勒的活动，已经高涨起来。芒斯特伯格希望能对工业生产中人的行为作进一步的科学研

究。他认为当时的工业中,人们最大的注意力是放在材料和设备问题上面;也有人注意到了工人的心理状态,如有关疲劳问题、工作单调问题、兴趣和愉快、工作报酬以及其他工作情绪等。对于这一类问题,当时都由一些门外汉来处理,他们对此很少有科学的理解。

芒斯特伯格的研究要点是要发现人们的心理素质,在此基础上才考虑把他们安置在最适合他们的工作岗位上。同时要研究在什么心理条件下,我们能够从每个工人处得到最大的、最令人满意的产量。此外,还要考虑如何使人们的情绪能产生有利于工作的最大影响。

他的《心理学和工作效率》一书,包括三个方面的内容:① 尽可能有的最好工人;② 尽可能有的最好工作;③ 尽可能有的最好效果。

这方面的研究成果广泛地采用于职业选择、劳动合理化以及改进工作方法、建立最佳工作条件等地方。选择适应于工人体力、心理特征的工作条件,在当时不仅是生产力增长的重要因素,也是减少工人同企业主矛盾冲突的重要条件。

芒斯特伯格的研究方向和路线,以及所采取的方法是与管理心理学的发展方向一致的,但是,他所考虑的面比较狭窄,还缺乏社会心理学与人类学的观点和论据。所以,他的工业心理学未能引起更广泛的注意。后来的霍桑试验却为工业心理学增加了深度和广度,并开创了管理心理学。

2.2.2 霍桑试验与人际关系学派

乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo,1880—1949),澳大利亚人,1899 年于阿德雷得大学取得逻辑学和哲学的硕士学位。之后,曾在澳大利亚的昆士兰大学讲授逻辑学和哲学。不久,又在苏格兰的爱丁堡研究医学,并任研究精神病理学的副研究员。由于洛克菲勒基金的一笔资金的资助,梅奥移居美国,并在宾夕法尼亚大学华顿财贸学院从事教学工作。1926 年,梅奥作为一名工业研究副教授参加了哈佛大学的教学工作。他在哈佛大学度过了他的大部分工作生涯,并最终成为企业管理学院产业研究的教授。在临去世前,他曾担任过英国政府的工业问题顾问。

梅奥的主要著作为《工业文明中人的问题》(1933)、《工业文明中的社会问题》(1949)。主要论文有:《工业心理学基础》(载于《泰罗协会年

报》,1924 年 12 月)、《人们行为中的非理性因素:工业中不明确的思想》(载于《美国政治社会科学学院年报》,1923 年 110 卷)等。

梅奥在哈佛大学任职期间,发起并领导了一系列科研项目,其中最著名的就是对芝加哥的西方电气公司霍桑工厂进行为期五年的调研。梅奥常被人们称之为人际关系论和工业社会学的创始人。梅奥就研究小组在 1927～1932 年间的研究,取得了大量的材料,并就这些试验及访问交谈的结果进行了总结,在 1933 年出版了《工业文明中人的问题》一书,并提出了人际关系学说。

(一) 对群氓假设的否定

经济学家大卫·李嘉图是"群氓假设"的倡导者,这一假设认为:① 自然的社会由一群无组织的个人所组成;② 每一个人,都按着能达到自我保存和实现自我利益的方式来行事;③ 每一个人都尽力按逻辑进行思考,为达到一定的目标而努力。

梅奥反对与驳斥了这种群氓假设,提出:① 重要的是同其他人协作,而不是一群无组织的乌合之众互相进行竞争;② 所有的人都为保卫自己在团体中的地位,而不是为自己的个人利益而行动;③ 思维受感情的指导较受逻辑所指导更多。

如按群氓假设,社会是由一群群无组织的个人所组成,他们在思想上和行动上力求符合个人利益,追求最大限度的经济收入。按此假设,管理部门的联系对象仅仅是单个的职工。基于这种认识,工人被安排去从事固定的、无聊的和过分简单的工作,成了"活的机器"。可是试验研究表明,工人不是机械的、被动的动物,而是复杂的社会系统的成员,他们受到各方面因素的刺激,而决不只是工资。

(二) 人际关系学说的主要观点

梅奥认为,影响组织生产力的最重要的因素,是在工作中发展起来的人际关系,而不只是待遇和工作环境。这说明,生产率不仅受物理的和生理的因素的影响,而且也受到社会的和心理的因素的影响。这就是"人群关系论"的主要论点。

与传统的科学管理理论相比,梅奥经霍桑试验得出的"人群关系论"提出了以下的新观点:

1. 传统的科学管理理论,把人当作"经济人"看待,认为金钱是刺

激积极性的惟一动力。企业家以“经济人”的身份追求最大的利润，工人则以“经济人”的身份追求最高的工资。

但是，霍桑实验则表明，人是“社会人”，影响人的生产积极性的，除了物质利益等物质因素之外，还有社会的和心理的因素。因而“人群关系论”主张把工人当作“社会人”加以尊重，而不应该把人视为“机器”。

2. 传统管理认为生产效率单纯地受工作方法和工作条件的制约，因而在管理上，它只强调实行工作方法的科学化、劳动组织的专业化、作业程序的标准化。总之，传统管理是以“事”为中心的。

霍桑实验中还得出了这样的结论，即生产效率的上升或下降，主要取决于职工的工作情绪，即职工的“士气”。而“士气”又取决于两个要素：职工从家庭生活和社会生活中所形成的态度和企业内部的人群关系。

3. 传统管理理论只注意诸如组织机构、职权划分、规章制度等“正式组织”的作用。

同时，霍桑实验发现并证实了“非正式组织”的存在。由于存在着“非正式组织”，这就对企业领导人提出了新的要求：要注意倾听和沟通职工的意见，要使正式组织的经济目标同非正式组织的社会需要取得平衡。企业领导人在了解人们合乎逻辑的行为的同时，还须了解其不合乎逻辑而出于感情的行为。传统管理只注意人们合乎逻辑的行动，而不注意人的不合乎逻辑的行动，如情绪等。

以上观点和理论，构成了早期“人群关系学派”的主要概念。

(三) 人际关系学说的评价

人际关系学说为管理学说和管理工作指出了新的方向。它突出了生产中人的因素，这是管理心理学的一个新起点。这一学说号召人们掌握一种综合的管理技能，其中包括要了解人群情况的诊断技能。职工既有需要加以满足的物质方面的需求，更重要的是，他们还有社会方面的需求。另一方面要掌握，对工人进行咨询、激励、引导和信息交流的人际关系的技能。

梅奥的人际关系学说同泰勒的传统科学管理，既有区别，也有相同之点。相同点表现为：目标一致，两者都追求高的生产率；两者都认为，工人与管理者冲突，责任应归于管理者；两者都追求管理者同工人之间

的和谐或利益相关。不同点表现为：

泰　勒	梅　奥
1. 由管理当局研究、计划组织消除提高工作成绩的障碍	1. 监工提高社会技能
2. 注意中心为个别工人	2. 注意中心为团体成员中的工人
3. 不注意人际关系	3. 注意人际关系
4. 物质与工作环境是影响生产率提高的一个主要因素	4. 社会环境是主要的
5. 只要有机会人们会追求最大的经济报酬	5. 强调团体成员地位，金钱诱惑放在次要地位

梅奥与泰勒之所以有许多差别，应该归之于时代背景，个人的文化素养与训练等。泰勒的科学管理符合当时经济、政治与社会环境的需求；梅奥处于巨大冲突，经济不景气，战争和社会不安时期，这一时代要求新的管理思想与方法。泰勒是工程师，追求效率；梅奥受哲学、逻辑学训练，又对精神病理感兴趣，从这一角度考察企业与社会。

（四）人际关系学派的局限性

这一学派缺乏对人的心理因素进行全面、深入的考察，比较片面强调，把提高职工的满意感作为增加生产效率的主要途径。这一学说过多强调非正式群体的作用，而未能看到群体动力学中的其他影响因素。这一学说还缺乏因人、因事、因地制宜的权变观点。在一个企业中，究竟采用这一学说还是传统的科学管理，这要依情景而定。

2.3　人性假设的理论与人力资源管理的模式

2.3.1　人性假设的含义

美国管理心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas Mcgregor，1906—1964)，于1935年在哈佛大学获博士学位，之后在哈佛大学讲授社会心理学，曾任安第奥克学院院长，去世前一直任麻省理工学院教授。1960年，麦格雷戈出版了他的著名著作《管理理论X或Y的抉择——企业的人性面》。

麦格雷戈认为,在每一个管理决策或每一项管理措施的背后,都必有某些关于人性本质及人性行为的假定。这说明,有关人的性质和人的行为的假设,对于决定管理人员的工作方式、管理措施等来讲是极为重要的。

各种管理人员以他们对人的性质的假设为依据,然后用不同的方式来组织、领导、控制、激励人们。接受一种人性假设的管理人员会用一种方式来管理,而接受另一种人性假设的管理人员会趋向于用另一种方式来管理。例如,一位管理人员强烈地深信,人不会自觉地去努力干活,那么,有这种想法的管理者必然会在组织内建立严密的控制手段,以保证职工们按时来上班,并受到密切的监控。另一位管理人员却深信,人会自觉地去努力干活,因为他们对工作本身和工作的结果有极大的兴趣与责任感。那么,带着这种想法的管理者必然十分重视在组织内贯彻民主与参与管理制度,鼓励职工自我约束,自我管理,而不是对他们实行严密的监控。

麦格雷戈认为,“真正的问题在于管理者的宇宙观和价值观的改变,这个问题解决了,其他如何推行的问题便成为细枝末节了”。管理人员对人性所持的假定,这实际上就是管理人员世界观的一部分,即他们要对人为什么要工作,以及应该如何去激励他们和管理他们的看法等,有一个明确的观念。

麦格雷戈有关人性假定的论述,概括起来有以下三点:① 管理的理论与管理者的观念是第一位的,而管理的政策与具体措施是第二位的,不能本末倒置,也不能简单混同,不加区别。麦格雷戈在书中说道:“在我看来,非常显然的,经理人的养成,其由于管理当局对管理发展的正规作业而获致者,成分实属甚低;而主要乃是由于管理当局的观念所促成,包括对其所负任务本质的观念,及其为实行该项观念而制订的各项政策与实际的性质。”② 强调在管理中要着重开发人力资源,发掘人的“潜在力量”。麦格雷戈认为:“须知一个事业的管理方式,往往决定管理阶层对所属人员的‘潜在力量’的认知,及对如何开发这份‘潜在力量’的认知。倘使我们对管理发展的研究,系自各项管理发展计划的形式上的制度着手,我们便将走错了路。”③ 管理人员采取哪种理论假定要看具体情况,但是所持理论的观点要旗帜鲜明。麦格雷戈认为“本

书”的主旨在于阐明,管理者对控制人力资源所持的各项理论假定,实为企业的整体特性的决定因素,而且还是今后若干代管理人的素质的决定因素。他的目的并不在于劝说管理人选择“理论 X”或选择“理论 Y”,而只是阐明理论的重要性,只是促使管理界应检讨他们所持的假定,将他们的假定明确化。惟其如此,才能开启走向未来的大门。

管理心理学家莱波曼(Lieberman)进一步将“人性的基本宗旨”划分为六个方面,并可进行测定。这六个方面是:① 我们相信人是可以信赖的,或是不值得信赖的程度;② 我们相信人是利他的或是利己、自私的程度;③ 我们相信人是独立的和自力更生的,或是依赖并顺从于群体或权威人物的程度;④ 我们相信人是有意志和理性的力量的,或是相信他们是由非理性的内部或外部因素控制的程度;⑤ 我们相信人是有不同的思想、知觉和价值观的,或是相信他们的知觉与价值观等是基本一样的程度;⑥ 我们对人是简单的或是十分复杂的生物这一点的相信程度。

从上可见,西方管理心理学是从管理哲学这一限定范围内,来探讨人性的本质与人性行为的。鉴于理论与观念对管理方法与措施的指导意义,因而必需十分重视与深入分析有关人性假设的各种理论与假定。

2.3.2 人性假设的 X 理论与 Y 理论

麦格雷戈在总结了若干脍炙人口的人性假定之后,建议将这一套基本假定,名之为“理论 X”或“理论 Y”。所以说,这两种人性假设的理论,是一定历史时期管理政策、管理实务的高度概括。

(一) 人性假设的 X 理论

1. X 理论的基本观点

X 理论是指领导和控制的传统观点。

麦格雷戈称之为“X 理论”的人性假定是指:① 一般人均对工作具有天生的厌恶,故只要可能,便会规避工作。麦格雷戈认为,这一项假定,实已根深蒂固。最早出现在《圣经》,亚当和夏娃由于偷吃了智慧树上的果实,受到了逐出伊甸园的惩罚,来到了一个他们必须工作才能生存的世界。所以,在管理方面反映出一种基本信念,管理必须压制人类规避工作的本性。② 由于人类具有不喜欢工作的本性,故多数人必须予以强制、控制、督导,给以惩罚的威胁,才能促使他们朝向达成组织的

目标而努力。麦格雷戈认为，这一假定说明，人类对工作的厌恶极其强烈，徒然只有奖励仍无法促成他们的努力，惟有给予惩罚的威胁才能有效。③ 一般人大都宁愿受人监督，性喜规避责任，志向不大，但求生活的安全。

2. X理论的证据及管理思想

麦格雷戈认为，"理论X"事实上确是一种理论，在今天的美国产业界，这项理论已经深切地影响了种种管理策略。进一步说，许多管理论著中讨论的各项组织的原则，可以说都是以"理论X"的假定为基础而推演出来的。麦格雷戈又认为，"事实上，理论X的确多少有其道理，可以解释产业界中的部分人性行为。老实说，如果一点实际证据也没有的话，这项理论早就不存在了"。

根据X理论，必然会导致下述的管理思想与措施：① 任何一个组织绩效之低落都是由于人的本性所致。② 人必须在强迫与控制之下才肯工作，因而在管理上要求由分权化管理回复到集权化管理。③ 由X理论推论出的一项组织的基本原则称为"阶梯原则"(the Scalar principle)，即透过权威的运用以执行督导与控制。④ 从X理论出发，强调"组织要求"重于"个人需要"。

应该客观地指出，麦格雷戈对自己所提出的这项人性假定，既有肯定的一面，同时也有相当的保留态度。麦格雷戈认为"这是一种平凡大众的基本假定，说得如此坦白露骨。事实上，所谓人类价值的观念，仅是口头的歌颂。所谓父严主义，虽是一句不合潮流的语言，但究其实，决不是一项已经衰亡的管理哲学"；另一方面，麦格雷戈又认为，"但是，我们在产业界和在其他许多地方，却能看到更多显然可见的现象，与这项人性本质的看法不符"。

(二) 人性假设的Y理论

1. Y理论的基本观点

Y理论是指将个人目标与组织目标融合的观点。麦格雷戈称之为"Y理论"的人性假定是指：① 人在工作中消耗体力与智力，乃是极其自然的事，就像游戏和休息一样的自然。一般人并非天生厌恶工作，工作究竟是一种满足的来源(当事人自会力求避免)，庶视人为的情况而定。② 促使人朝向组织的目标而努力，外力的控制及惩罚的威胁并非

惟一的方法。人为了达成其本身已经承诺的目标,自将“自我督导”和“自我控制”。③ 人对于目标的承诺,就是由于达成目标后产生的一种报酬。所谓报酬,项目甚多,其中最具有意义者为自我需要及自我实现的需要的满足。这种报酬可以趋使人朝向组织的目标而努力。④ 只要情况适当,一般人不但能学会承担责任,且能学会争取责任。常见的规避责任、缺乏志向以及徒知重视保障等现象,乃是后天习得的结果,而非先天的本性。⑤ 以高度的想像力、智力和创造力来解决组织上各项问题的能力,乃是大多数人均拥有的能力,而非少数人所独具的能力。⑥ 在现代产业生活的情况下,常人的智慧潜能,仅有一部分已予利用。

从上可见,上述这些假定都是动态的,而非静态的。这些假定指出了人有成长和发展的可能。此外,这些假定的构成,并非以一般工作标准为着眼点,而是着眼于一项深入开发人力资源潜力的设想。

2. Y 理论的管理原则与措施

麦格雷戈认为,Y 理论中的各项人性假定,是一项挑战,是对我们的已经根深蒂固的管理思想与行为习惯的挑战。根据 Y 理论,必然会导致下述的管理思想、原则与措施:① 任何一个组织绩效之低落都应归之于管理。例如,职工表现懒散,态度冷落,不愿承担责任,缺乏创造性,也不肯合作,那是因为管理阶层所用的组织方法和控制方法不当的缘故。因为,按照 Y 理论,在组织的舞台上,人与人之间的协调合作倘使有所限制的话,则决非由于人类本性所限制的,而是由于管理阶层的能力不足,未能了解如何充分利用人力资源潜力的缘故。② 人是依靠自己的主动性、天资禀赋与自我督导去工作的,因而在管理上要求由集权化管理回复到参与管理。③ 由 Y 理论推论出一项组织的基本原则称为“融合原则”(the principle of lntegration),即创造一种环境,以使组织中的成员在该环境下,既能达成各成员本身的个人目标,又要努力促成组织的成功。④ 由 Y 理论出发,强调要同时兼顾组织的需要与个人的需要。

显然,职工要按照管理阶层的看法来调节他们本身,适应组织的需要,而不是脱离组织目标,单纯地追求个人目标。另一方面,职工努力的结果,使企业获得了成功,从而分享这份成功的果实。

总之,应用 Y 理论就是要能够创造出一种环境来,使组织中的每一成员都能深切了解,惟有职工努力促成企业的成功,才是他们达成本身个人目标的最佳方法的道路。根据 Y 理论,在管理策略上应采取诸如目标管理、参与管理、绩效考核、薪资与升迁管理等措施,有关这方面的内容将在相应的章节中详述。

可以这样认为,根据 X 理论,管理者在管理实践中强调的是各项控制的技巧、步骤与方法;而根据 Y 理论,管理人员在管理实践中,要建立一种环境,这种环境将鼓励职工对组织目标的承诺,同时也提供一种机会,使职工得以发挥自己的最大聪明才智,达到自我实现的目标。同样应该客观地指出,麦格雷戈对自己所提出的这项人性假定说的态度也是较全面的,一方面指出,与 X 理论的假定比较起来,Y 理论的假定却与社会科学上既有的各项知识更能一致,因而这是一种具有挑战性的新思想。另一方面,麦格雷戈也认为,Y 理论的各项假定是否一定正确,毕竟尚未完全证实。这些假定仍然尚待进一步的研究,还得再作精研,再作探究,再作修正。麦格雷戈同样懂得并认为,初看起来,这些假定似乎极其易懂,不难接受。但是,要将这些假定的意义用之于实务上,却也不是一件容易的事。

(三) 我国管理者对 X 理论与 Y 理论的选择

本书作者采用量表调查法,研究了我国管理者对 X 理论与 Y 理论的选择试验。

1. 研究的方法

调查的对象在 500 人以上,其中被调查对象主要是局、厂、车间的管理干部以及部分工人。文化程度分大专以上、高中、初中、小学;工种性质按自动化程度分为高、中、低三档;地区包括上海市区、金山石化总厂、高桥化工厂等郊区工厂。为使获得的结果尽可能地具有客观性、代表性、可比性,采用抽样调查的方法。实验结果采用统计检验方法,以确定差异显著性程度。

管理理论 X 或 Y 的选择量表,由 36 个问题组成,其中属于 X 理论的占 24 个,属于 Y 理论的占 12 个(计算时将所得分乘以 2)

2. 调研的结果

(1) 不同职务者对 X 理论或 Y 理论的选择

表 2－1 为不同职务者对 X 理论或 Y 理论的选择结果。

表 2－1　不同职务者对 X 理论或 Y 理论的选择

	局级领导	厂级领导	车间(科室)领导	职工	总计
调查人数	13	18	25	207	263
X 倾向人数	42.19	43.01	44.14	45.25	44.84
Y 倾向人数	57.81	56.99	55.86	54.75	55.16

从表中可见，不管是职位不同的领导，还是普通职工，对 X 理论和 Y 理论的选择或接受程度上的差异是不明显的。

(2)倾向 X 理论和 Y 理论人数的分布

表 2－2 为运用统计资料，进行个体上的数量分析。

表 2－2　倾向 X 理论和 Y 理论人数的分布

倾向 X 理论的程度(%)	30～35	35～40	40～45	45～50	50～55	55～60	60～65	65～70
倾向 Y 理论的程度(%)	70～65	65～60	60～55	55～50	50～45	45～40	40～35	35～30
人　数	4	5	9	45	140	100	25	6
占调查人数	1.198	1.497	2.695	13.473	41.9	29.94	7.485	1.796

从上可见，对 X 或 Y 理论的绝对倾向者(倾向程度大于 70％小于 30％)是不存在的。相反，有 85％以上的人，其倾向程度密集在 45～60 这个区域之内。

3. 结果分析

上述结果表明，尽管 Y 理论代表着一种进步的发展趋势，为大多数人所拥护，但在我国并不能断言，X 理论已不再适用，或者说其适用价值已经很小了。此外，无论是 Y 理论，还是 X 理论的倾向者，他们都同时把一部分在数量上很可观的赞成票投给了对方。这说明，对于倾向 Y 理论的人，他在倾向这一理论的同时，却在很大程度上接受了 X

理论。反之亦然。为此,我们应看到,对于一个具体的接受者,X 理论与 Y 理论是不存在对立关系的,即不存在选择了 X 理论就不能选择 Y 理论,或选择了 Y 理论就无法再选择 X 理论这样的关系。

麦格雷戈提出的 X 与 Y 理论,是把人性从具体的人中抽象出来,并推至极端而加以考察、分析、研究的。我国处于社会主义初级阶段,这样一个具体的客观历史条件下,对于一个具体的人来说,X 与 Y 理论的两极化,相互对立的关系已不复存在,两种理论在同一个人身上的相融与交叉倒是显而可见的。

4. 结论

(1) 我国在应用 X 与 Y 理论时,两者并不存在根本的矛盾,而是互为条件、相互补充的。在某种意义上说,X 理论与 Y 理论得以实施的必不可少的条件,Y 理论又是 X 理论的前提与补充。

(2) 在我国社会主义初级阶段的管理活动中,单纯使用一种管理方法或简单地交替选择使用 X 理论和 Y 理论是片面的、不切实际的,而是应该同步地将这两种理论有机地、科学地、综合地运用,才能取得最大的激励效果。

根据上述试验与理论概括,我们认为在管理实践中要做到两点:① 在 Y 理论的实施过程中,就需要各种科学制度的保证。很难设想,在职工思想涣散、纪律松弛、技术落后、生产与安全制度不落实的情况下,仅仅靠感情投资,耐心说服,就能使职工自觉努力工作,保证组织目标的实现。② 在 X 理论的实施过程中,同样要在尊重职工、满足职工合理需求的基础上制定各种规章制度,在对职工进行物质奖励的同时,也要运用各种方法对职工进行精神奖励。同样,在各种控制、监督、奖惩等行政手段的实施中,同样要有思想政治工作的配合。

2.3.3 超 Y 理论

(一) 超 Y 理论的基本特点

超 Y 理论是由摩尔斯(J. J. Morse)和洛斯奇(J. W. Lorsch)提出来的。超 Y 理论是从权变论的观点提出:X 理论并非一无是处,Y 理论也不是普遍适用,应该针对不同情况,将任务、组织、人员作最佳的配合,以激励工作人员取得有效的工作成绩。

这一新的假设强调,组织的适当模式要依将要做的工作性质而定,

并依人员的特殊需要而定。假如,现在有两个工作单位,甲单位有比较确定的任务,即在高速的自动生产线上制造标准化的容器,乙单位的工作任务较不稳定,即研究和发展通信技术。为此,两个工作单位的组织管理方法不能千篇一律,而是要采取最适合本单位已知任务性质与人员的不同方法,才能取得相同的高效率的工作效果。

下表 2-3 表示对不同任务性质的工作单位,采用不同的组织形式,都可以达到相同的高效率的工作效果。

表 2-3 适应不同任务采用不同组织形式达到同等高效率

特点	工作单位甲	工作单位乙
1. 正式关系和职责的模式,如组织表和工作手册所示	结构严谨 规定明确	结构松散 规定含糊
2. 正式规章、程序、控制和衡量系统的模式	遍布各处、具体、一致、全面	极少、松懈、有伸缩性
3. 赋予工作制度的时间范围	短期	长期
4. 赋予工作制度的目标范围	制造	科研

从表中可见,对于甲工作单位,应该建立更多的控制和更为正规化的组织是合乎需要的。即使这样的组织也不一定是强迫性的或惩罚性的。如果其中的人员,从他们的需要和工作上看,认为这种组织是有道理的,他们会发现它工作是值得的,因而也是有激励作用的。

但是,对于搞科研的乙单位,人员的需要是实行更为广泛的自治,随着社会和技术的变化速度,更多的参与管理的方法最为适合。

(二) 超 Y 理论对人性的假设有下述几点

1. 人们带着各式各样的需要和动机来到工作单位中,但主要的需要是取得胜任感。胜任感是指一个工作组织的成员,成功地掌握了周围的世界,其中包括所面对的任务而积累起来的满意感。

2. 取得胜任感的动机尽管人人都有,但不同的人可以用不同的方式来实现,这取决于这种需要同一个人的其他需要,诸如权力、独立、结构、成就和交往等力量的相互作用。

3. 如果任务和组织相适合,胜任感的动机极可能得到实现。

4. 即使胜任感达到了目的,它仍继续起激励作用;一旦达到一个目标后,一个新的更高的目标就树立起来了。所有的人都需要感到能胜任,但由于人的个体差异,因而用什么方式取得胜任感是不同的。

从上可见,超Y理论的权变观中的一个重要含义,就是我们不仅要使组织适合任务,也要使任务适合工作人员,以及使工作人员适合组织。作为管理人员,可能采取的最佳的组织管理方法,就是整顿组织使之适合任务性质与人员。如果取得了这种最佳适合,工作单位的有效工作表现和人员的较大胜任感的动力皆可由此而生。

2.3.4 人性的另一种假设——经济人、社会人、自我实现人、复杂人

管理心理学家雪恩(Edgar H. Schein),对人性的假设提出了另一种分类,即存在着经济人、社会人、自我实现人、复杂人假设。雪恩是当今著名的管理心理学家,曾在哈佛大学获心理学博士,现任麻省理工学院中斯隆管理学院的组织研究学会主席,该院管理与组织心理学教授。他还兼任美国专业考试委员会组织心理学学历资格审查组主席,美国心理学会、社会学会理事,美国应用行为学研究所与国家培训实验室的研究员。

雪恩在其名著《组织心理学》(*Organizational Psychology*)一书中阐述了四种人性假设。此书于1965年出版,1970年第二版,1980年第三版。雪恩所提出的四种人性假设有一定的代表性与实际意义,现分述如下:

(一) 经济人假设

1. 经济人假设的基本观点

经济人又名为惟利人(Rational-Economic Man),这种假设起源于享乐主义哲学和亚当·斯密(Adam Smith)关于劳动交换的经济理论,认为人的行为动机源于经济诱因,在于追求自身的最大利益。为此,需要用金钱与权力,组织机构的操纵和控制,使员工服从与维持效率。

雪恩在此基础上进一步提出,经济人假设包括以下几点:① 职工们基本上都是受经济性刺激物的激励的,不管是什么事,只要能向他们提供最大的经济收益,他们就会去干。② 因为经济性刺激物是在组织的控制之下,所以职工们的本质是一种被动的因素,要受组织的左右,

驱使和控制。③ 感情这东西，按其定义来说，是非理性的，因此必须加以防范，以免干扰了人们对自己利害的理性的权衡。④ 组织能够而且必须按照能中和并控制住人们感情的方式来设计，因此也就是要控制住人们的那些无法预计的品质。

雪恩进一步认为，有关 X 理论中的人性假设是以上说明之外的附加的假设。这说明 X 理论中的人性假设与上述经济人假设是一致的，互为补充、说明。

2. 经济人假设与管理策略

金钱及个人奖酬都已被证明，是使人们努力工作的激励因素之一。但是，问题的另一面是，如果人们指望从组织那里能得到的惟一东西就是薪酬，那么他们总是愈要愈多，欲壑难填。此外，在此情况下，人们的感情需要将得不到满足。

根据经济人假设而制定的管理策略有下列几种：① 组织是用经济性奖酬来获取职工们的劳务与服从。② 管理的重点主要摆在高效率的工作效益上，而对人们的感情和士气方面应负的责任是次要的。③ 如果人们工作效率低、情绪低落，解决办法就是重新审查组织的奖酬刺激方案，并加以改变。

雪恩也已经看到，采用经济人假设而设制的管理策略，会造成的消极影响与负作用。这些消极作用表现为：① 管理者只能指望人们所干的工作，不会超过奖酬与控制制度所鼓励并允许他们所干工作的范围。这说明，管理者奖酬什么，人们就干什么，更多的奖酬之外的工作是不会去干的。② 管理者认为人们只靠钱刺激才能动一动，由此而采取的管理策略，客观上把人们训练成仅以此方式工作的人，其后果就是多给钱多干、少给钱少干、不给钱不干的一切向钱看的消极后果。

（二）社会人假设

1. 社会人假设的基本观点

社会人（Social man）假设是指人的最大动机是社会需求，只有满足人的社会需求，才能对人有最大的激励作用。社会人假设认为，人在组织中的社交动机，如想被自己的同事所接受和喜爱的需要，远比对经济性刺激物的需求更为重要。

社会人假设可以概述为以下几点：① 社交需要是人类行为的基本

激励因素，而人际关系则是形成人们身份感的基本因素。② 从工业革命中延续过来的机械化，其结果是使工作丧失了许多内在的意义，这些丧失的意义现在必须从工作中的社交关系里寻找回来。③ 跟管理部门所采用的奖酬和控制的反应比起来，职工们会更易于对同级同事们所组成的群体的社交因素做出反应。④ 职工们对管理部门的反应能达到什么程度，当视主管者对下级的归属需要，被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度而定。

2. 社会人假设与管理策略

从社会人假设出发，要采取不同于经济人假设的管理策略与措施，主要有以下几点：① 管理者不要把自己的注意力局限在完成任务上，而应更多注意为完成任务而工作的那些人的需要。② 管理者不仅要注意对下属的指导和监控，更应关心他们心理上的健康，归属感与地位感。③ 管理者要重视班组的存在，因此，在奖励时，不仅考虑个人奖酬，更应考虑集体奖酬。④ 管理者的作用，不仅要抓计划、组织与控制，更要充当下级职工与更上层领导者之间的联络人，将下情（下级的需要与感情）上达。管理者不是简单的任务下达者，而是给职工创造条件、方便、富有同情心的支持者。

根据社会人假设，西方管理心理学提出了“参与管理”的新型管理方式。有关“民主与参与管理”的详细内容，我们将在以后详述。

（三）自我实现人假设

1. 自我实现人的基本观点

自我实现人（Self-Actualizing Man）假设是指，人们力求最大限度地将自己的潜能充分地发挥出来，只有在工作中将自己的才能充分表现出来，才会感到最大的满足感。

人的能力有大小不同，即使能力低的人，在他们的其他需求或多或少已获满足之后，也会在自己的工作中寻求意义和任务完成的满足感。

雪恩在总结了马斯洛、阿吉里斯、麦格雷戈等人的理论后，提出了以下的自我实现人假设，并认为这种假设与麦格雷戈称之为 Y 理论的假设是一致的。

自我实现人假设可以概述为以下几点：① 当人们的最基本需要（食物、饮水、住所）得到满足时，他们就会转而致力于较高层次需要的

满足,即自我实现。这种自我实现的需要是指,人所具有的力求最大限度地利用自己的才能与资源的需要。② 个人总是追求在工作中变得成熟起来,他们通过行使一定的自主权,采用了长远的观点来看问题,培养自己的专长和能力,并以较大的灵活性去适应环境等成熟的表现,来使自己能真正变得成熟。③ 人主要还是由自己来激励和控制自己的,外部施加的刺激物与控制很可能对人变成一种威胁,并把人降低到较不成熟的状态去。④ 自我实现和使组织绩效更富成果,这两方面并没有什么矛盾。如果能给予适当的机会,职工们是会自愿地把他们的个人目标和组织的目标结合为一体的。

2. 自我实现人假设与管理策略。

自我实现人强调的是,要求自主、挑战、个人成长以及充分发挥自己的潜能与才智等的较高层次的需要。在现实生活中,如科技专业人员、教师、管理干部等,他们有着强烈的参与工作的倾向,他们的核心价值观是追求挑战性的和有意义的工作。当然,并不是每个人都期望他们的工作环境能向他们提供挑战和意义,他们的核心价值观,并不把工作当作是"生活的主要乐趣",而是"凭良心干一天活,公正地给一天钱"就行了。造成这种情况的原因是多方面的,原因之一就是这些人觉得自己的生活仍受威胁,不安全、不稳定,工资给得太少,这就是低层次需求尚未满足,因而不得不去应付这些因素。另一方面,管理者对职工监控得太凶太严,并不要求他们期望工作中会有什么挑战与意义,因而职工的期望是被现实压低的,于是,也习惯了别抱过高的期望。

根据自我实现人假设,应该采取如下的管理策略与措施:

(1) 管理重点的改变。管理者要较多地考虑,怎样才能使工作本身变得具有内在意义和更高的挑战性。问题不在于使职工的社交需要得到满足,而在于职工们能否在工作中找到意义,那才能给他们一种自豪感与自尊感。

(2) 管理职能的改变。管理者与其说是一位激励者、指导者或控制者,不如说是一位起催化作用的媒介者,是创造与提供方便的人。管理者要为发挥人的聪明才智创造适宜的条件,减少和消除职工自我实现过程中所遇到的障碍。

(3) 奖励方式的改变。奖励方式分外在的奖励与内在的奖励两

种。外在的奖励包括工资、提升、良好的人际关系等。根据自我实现人的假设,应该强调内在的奖励,这是指人们在工作中获得知识,增长才干,因完成了任务与发挥了个人的潜能后得到了最大的满足感。只有内在奖励才能满足人的自尊和自我实现的需要,从而极大地调动起职工的积极性。

(4) 管理方式的改变。从自我实现人假设来看,管理制度与方式也要作相应的改变。总的说来,管理制度与方式应能保证职工充分地表露自己的才能,达到自己所希望的成就。这就要求管理者实行民主与参与管理,给职工以一定的自主权,参与组织决策的实施。

美国耶鲁大学的心理学家阿吉里斯(Ch. Argyris)在工厂里进行自主管理的管理制度与方式的改革试验表明,这样做既能满足工人的自我实现的愿望,又能提高生产效率。试验是在一个厂的班组中进行的。这小组从事收音机装配工作。原先,组内 12 名女工按照工程师的设计,有明确的分工,如领班、包装、检验等。小组实行自主管理后,让这些女工按照她们自己的想法组织生产,并规定,产量下降不扣工资、产量提高则增加工资。自主管理实行后的第一个月,产量下降 70%。但是六个星期后的产量就超过了试验前的产量,而且成本下降,质量提高,用户对质量的批评信件减少 96%。这说明,自主管理的实行有一个调整过程,总的结果是能极大地调动人的积极性。

(四) 复杂人假设

1. 复杂人的基本观点

复杂人假设是指,人是很复杂的,人们的需要与潜在的欲望是多种多样的,而且这些需要的模式也是随着年龄与发展阶段的变迁,随着所扮演的角色的变化,随着所处境遇及人际关系的演变而不断变化的。

雪恩在 20 世纪 60 年代末 70 年代初经研究表明,无论是经济人、社会人、还是自我实现人,虽然各有其合理性的一面,但并不适用于一切人。在一个人的不同年龄、不同时间和不同的地点会有不同的表现。人的需要是随年龄增长,知识增加,地位改变,以及人与人之间关系的变化而各不相同。

复杂人假设可以概述为以下几点:

(1) 人类的需要是分成许多类的,并且会随着人的发展阶段和整

个生活处境而变化。人的需要的等级层次会因人、情景、时间而异的。

(2) 由于需要与动机彼此作用,并组合成复杂的动机模式,价值观与目标,所以人们必须决定自己要在什么样的层次上去理解人的激励。例如,金钱是能满足许多不同的需要的,哪怕是对某些人的自我实现需要,也要有金钱才能满足;但另一方面,社交动机或自我实现需要又可以用多种方式来满足,以及在不同的发展阶段,用不同的方式来满足。

(3) 职工可以通过他们在组织中的经历,学得新的动机。这说明,一个人在某一特定的职业生涯中,或生活阶段上的总的动机模式和目标,乃是他的原始需要与他的组织经历之间的一连串复杂交往作用的结果。

(4) 每个人在不同的组织中,或是同一组织中不同的部门中,可能会表现出不同的需要来。一个在正式组织中受到冷遇的人,可能在工会或非正式群体中,找到自己的社交需要与自我实现需要的满足。

(5) 人们是可以在许多不同类型的动机基础上,成为组织中生产率很高的一员,全心全意地参与到组织中去。对个人说来,能否获得根本的满足,对组织说来,能否实现最大的效益,这仅部分地取决于这种激励的性质。

(6) 职工能够对多种互不相同的管理策略做出反应,这要取决于他们自己的动机和能力,也决定于工作任务的性质;显然,不会有什么在一切时间对所有的人全能起作用的惟一正确的管理策略的。

2. 复杂人假设与管理策略

在现实的生活中,经济性奖酬也能够而且确实对不同的人有着广为不同的意义。对于有些人来说,金钱就意味着生活的基本稳定;对另一些人来说,金钱则代表着权力;对还有一些人,它则是对他们在社会中的成就大小的一种量度;对还有一些人,它只不过代表达到舒适与奢华生活的目的的一种手段。这说明,人们对某一特定的奖酬是怀着十分不同的动机的。

布劳纳(Blauner)的一项研究表明,不同种类的工人所具有的离心与冷淡的态度是不同的。所谓离心与冷淡的心理状态是指,对影响工作的环境无能为力或不知所措的感觉;工作丧失了意义;社交上的孤立感,缺少对某一组织、工作班组或行业集团的从属感;自我疏远,缺乏对

工作的自我参与倾向，觉得工作只不过是通向某种终结的一种手段罢了。调研结果发现，在装配线上工作的汽车制造工人都是离心而冷淡的；印刷行业的人员则感到工作有意义，跟自己的行业集团团结一致，并对工作的参与程度很深；纺织工人和汽车制造工人相似；化工业中的工人有很大的自主权与自由，因而对同一班次及其他工人有紧密的团结感。这说明，不同的工作性质、环境会使工人产生不同的心理状态。

根据复杂人的假设，应该采取如下的管理策略与措施：

(1) 管理者要有权变论的观点，即以现实的情景作基础作出可变的或灵活的行为反应。为此，管理者要学会，在某一给定的情景中，正确的组织、管理或领导方式要随大量的实际情景而定。

(2) 既然人的需要与动机都是各不相同的，那么管理者就要根据具体的人的不同情况，灵活地采取不同的管理措施，这就是说，要因人而异，因事而异，不能千篇一律。

(3) 管理者的管理策略与措施不能过于简单化和过于一般化，而是要具体分析，根据情况采取灵活多变的管理方法。如，企业的任务不明确，工作混乱情况下，需采取严格的管理措施，才能使生产秩序走上正轨。反之，如果企业的任务清楚，分工明确，则可以多地采取授权形式，使下级可以充分发挥自己的能动性。

2.4 以人为本的人力资源管理的基本观点

2.4.1 企业中的资源说

关于企业中的资源是什么，历来有着各种各样的说法。

企业中的资源是什么？是人、物、技术等。其中哪个是主要的？最早关于企业资源的看法是三分说，以后发展为四分说、五分说、六分说、七分说等。企业资源的三分说认为，为了提高生产力，必须有三种资源的投入，即劳力(Labor)、资金(Capital)及土地(Land)。资源的四分说认为，人类生产所需的资源应增加为四种，即劳力、资金、土地及管理(Management)，并认为，管理是一种有效运用前三种资源的无形力量，不可忽视。简言之，资源三分说或四分说都是以农业经济为导向的思想。资源的五分说认为，一个企业可用来创造利润的资源有五种，即人

力(Manpower),金钱(Money),原物料(Materials),机器设备(Machines),产销方法或技术(Methods)。五分说又简称为资源5"M"说。资源的六分说认为,在5M之外,再加上时间(Time)这是适应现代科技知识传播快速及竞争剧烈的社会所必需。资源的七分说认为,除上述六种资源外,第七种资源是情报(Information),或称为信息。

企业资源说从三分说发展至七分说,无疑是一大进步。我国一些企业以往对于许多无形资源,如产销方法、时间、信息等不够重视。但是,随着改革与开放形势的发展,已愈益受到重视。

此外,不论哪种说法,人力永远是企业中的一个重要资源。

2.4.2 关于人力资源在企业中作用的基本观点

传统的科学管理理论和方法偏重于对物的管理,把人力这个重要的资源仅仅看成是机器的附属品,因而主张对工人进行严格的控制和监督。现代企业管理和管理心理学的理论和方法与此相反地认为,在人、财、物诸生产要素中,人是最重要的因素。尽管现代科学技术高度发展,但仍要重视人的因素,发挥人的主动精神,挖掘人的潜在能力。为此,有以下三个基本观点可作进一步的分析。

1. 人是企业的主体,要靠人(个体或群体)来实现企业的目标

随着新的工业革命的到来,机器虽然可以代替工人,电脑也可以代替一部分人脑的功能,但是设计和使用机器及电脑的仍然是人。为此,即使在未来社会的现代化管理中,最主要的管理仍是对人的管理。

2. 科学技术越发展,就越要重视人的因素

在微电脑普及的信息化社会中,不仅经营管理,而且生产操作中人的脑力劳动的比重将越来越大。据统计,在机械化水平低的情况下,体力劳动和脑力劳动耗费的比例为9:1;在中等机械化水平下是6:4;在全盘自动化的情况下为1:9。所以,人类愈是进入了普遍使用电子计算机、信息化管理的时代,愈是要求职工具有更高级的智力劳动。由此可见,对脑力劳动者的管理仅仅采用强制和监督的办法显然是无效的。事实证明,对脑力劳动的管理方式中最有效的就是调动从事脑力劳动者的积极性、创造性和主动精神。所以,科技越发达,管理中越要重视人的因素。

3. 在企业中要建立以人为中心的管理制度

为了更好地发挥人的主动性和积极性，在企业中不仅要建立为完成生产任务而建立的管理制度，同时要建立以人为中心的、合乎情理的管理制度。通过对人的管理，其最终目的就是调动人的积极性。人的积极性调动了，才会产生新的思想和观念，才会在工作中有新的发明创造，最后导致新的工具和机器的革新，企业的目标和任务就会提前和超额完成。既然现代企业管理的特点是强调以人为中心的管理，那么我们就要深入研究企业中人的心理活动的规律性、人的行为的模式等等。只有充分了解人的心理活动的规律后，才能在科学分析的基础上采取对症下药的方法，使管理工作取得最佳的效果。

2.4.3 我国企业要强调建立以人为中心的现代管理体制

(一) 社会主义公有制企业，必须采用先进的以人为中心的现代管理体制，才能取得明显的经济效果

我国不少企业同外国企业相比，生产效率低得多，究其主要原因，一方面有技术装备上的差别，另一方面有企业经营管理方式上的落后面。事实证明，先进的社会主义公有制，必须用先进的管理方式去经营，才能保证社会主义经济充满活力。

我们是社会主义国家，本来，在企业管理中最重视人的因素。为此，在企业改革中要继续探索对人的管理的客观规律性，使我国企业管理的制度更加科学化。

(二) 社会主义企业中，同样要抛弃见物不见人的管理思想，树立处处围绕以人为中心的管理体制

社会主义企业中的职工是单位的主人，而不是雇佣者。为此，我们不能用雇佣观点与等价交换的思想搞管理。在管理者与职工之间要加强感情上的联系，多搞"感情投资"，以情感人，而不是以权压人。

2.5 实施以人为本管理理念的评价体系

本书作者提出了实施以人为本管理理念的评价体系——心理评价指标。

2.5.1 企业中人的因素是最稳定的因素

一个企业能否取得成功的因素是多方面的。一般说来，人们较多

地注意到的是，一个企业是否获得了利润，提高了产品的数量的质量，这就是最明显的企业获得成功的外在的直接表现。但是，人们往往会忽略，在这些外在的、物质的表现形式的背后，在企业中起着经常性的维持作用的稳定的因素，这就是企业中的人的因素。

从管理心理学的观点出发，一个企业能否取得成功的关键，就是企业组织与企业中的每位职工之间的依存关系是否紧密。如果职工对企业的各种导向——需要、资源、责任、成效，企业组织能尽最大限度地予以满足，那么，企业对职工的各种导向需求——需要、资源、责任、成效，职工也会尽最大限度地予以满足。企业组织与职工之间的要求相互满足，这是企业发展的动力，是促进企业生产力高度发展的根本保证。

那么，用什么方法可以测出，企业组织与个人之间依存关系的紧密程度呢？为此，设计了一个成功企业的心理评价指标体系。

2.5.2 心理评价指标

根据对成功企业的调查与理论的概括，我们认为，在一个成功企业中，职工都有以下鲜明的，心理上的感受，这就是方向感、信任感、成就感、温暖感、舒适感、实惠感等，简称为“六感”。

“方向感”是指，职工明确地意识到企业发展的方向，寄希望于企业的未来发展，同时，对个人所从事的职业，工作的方向，个人的发展前途充满着乐观的估计，为此，职工愿为此方向奋斗终生。

“信任感”是指，职工对企业领导者具有充分的信任感；与此同时，企业领导者对职工也充满着无限的信任，相信职工是企业的主人，他们会以主人翁的姿态来对待企业。

“成就感”是指，企业的领导要认识到，企业的每项成就都与职工的个人成就相关，职工也能意识到自己所从事的工作的价值，并以自己工作的成就为自豪，激励自己不断前进。

“温暖感”是指，职工要明确的归属意识，要将企业当作自己的家，深信领导与同事是自己的亲人，企业能为自己排忧解难，处于和谐的人际关系中的职工处处感到社会主义社会的温暖。

“舒适感”是指，职工对自己所从事工作的环境条件，劳动条件、劳动强度、劳动保护等，都感到比较舒适，为此能无忧无虑地从事安全生产。

“实惠感”是指，企业领导能考虑到职工的切身利益，切实解决职工的各项物质利益（包括衣、食、住、行等）和物质报酬（工资、待遇、福利），职工真正感到，企业组织真正能为自己消除后顾之忧，从而更加眷恋本企业、热爱本专业、安于职守。

心理评价指标可用下图 1 概述之。

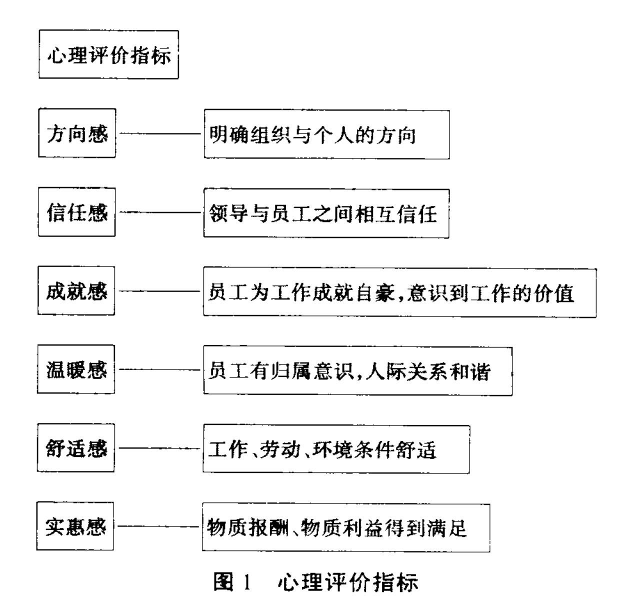


图 1　心理评价指标

凡“六感”指标得分高者都有以下的满足感：工作上有方向感；事业上有成就感；上下级之间有信任感；情感上有温暖感；环境上有舒适感；工作上有实惠感。

2.5.3　心理评价指标在人力资源管理中的意义

我们用心理评价指标量表进行了大量的调查，证实了这一指标具有客观性、科学性、可用性。并对这一指标在人力资源管理中的意义，提出以下看法：

1. 心理评价指标得分的高低可以反映出企事业单位在贯彻以人为中心的管理思想与管理措施方面的程度。

2. 一个成功企业各项心理评价指标的等级中，精神性（信任、方向感等）与物质性（实惠感等）的评价指标是相互交叉排列的，如第一为信

任感,第二为实惠感等等。

3. 一个成功企业心理评价指标的高低,并不决定于客观的物质与工作条件,而是企业物质与精神激励有无成效的具体表现。

4. 心理评价指标将成为企业成功与否的诊断性指标,以及企业努力方向的指南。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 传统管理理论的发展经历了三个阶段:古典管理理论,人群关系理论,当代管理理论。古典管理理论的代表人物为泰勒的科学管理,法约尔的管理理论,韦伯的组织理论。

2. 梅奥的霍桑试验是以人为本的管理思想发展的起点。梅奥在霍桑工厂经过多年研究提出了人际关系学说。这一学说认为,生产率不仅受物理和生理因素的影响,也受到社会和心理因素的影响。

3. 人性假定的理论可概括为:管理的理论与管理者的观念是第一位的,管理的政策与具体措施是第二位的;管理中要着重开发人力资源;发掘人的潜能;管理人员采取哪种理论要看具体情况,但所持观点要旗帜鲜明。

4. X理论是指领导和控制的观点;Y理论是指将个人目标与组织目标相融合的观点。

5. 经济人假设认为人的行为动机源于经济诱因,追求自身最大利益;社会人假设指人的动机是受社会需求制约的;自我实现人假设强调发挥人的潜能,在工作中发挥才能有满足感;复杂人假设认为,人的需求、欲望是变化的,影响变化的因素有:年龄、社会角色、环境、人际关系等。

6. 以人为本的人力资源管理的基本观点为人是组织的主体,要靠人实现组织的目标,科技越发展,越要重视人的因素,要建立以人为中心的管理制度。

7. 心理评价指标简称"六感",即方向感、信任感、成就感、温暖感、舒适感、实惠感。

主要概念

1. 泰勒的科学管理
2. 管理活动五要素
3. 人际关系学派
4. X理论
5. Y理论
6. 经济人
7. 社会人
8. 自我实现人

9. 复杂人　　　　10. 企业中的资源说

11. 心理评价指标

思考题

1. 如何正确评价泰勒的管理思想?
2. 试述人际关系学派的主要观点及其意义。
3. 试述依据X理论产生的管理思想与策略,如何正确评价与应用?
4. 试述依据Y理论产生的管理思想与策略,如何正确评价与应用?
5. 试述依据经济人假设产生的管理思想与策略,如何正确评价与应用?
6. 试述依据社会人假设产生的管理思想与策略,如何正确评价与应用?
7. 试述以人为本的人力资源管理的基本观点。
8. 试述心理评价指标的含义及其在人力资源管理中的意义。

第三章

21世纪以人为本的人力资源管理新方向——建立学习型组织

本章教学重点：

- 深刻理解建立学习型组织是21世纪人力资源管理的新方向。
- 具体掌握五项修炼技能的内涵、方法、技能。
- 正确认识21世纪的管理理论与实践更为心理学化。
- 正确评价学习型组织在中国的发展前景。

3.1 学习型组织简介

3.1.1 问题的提出

美国著名的《财富》杂志报道:20 世纪 70 年代被该杂志列为全球 500 家大企业排行榜的公司,到了 20 世纪 80 年代有三分之一已销声匿迹,自 20 世纪 80 年代起每年有 30 家企业从英雄榜上淘汰。据报道,现代公司的平均寿命只有 40 年,比人的寿命还要短。

为什么会出现这一现象呢?据分析,一个人才荟萃的组织并不必然是一个具有最强竞争力的组织,所有组织成员的高学历也不能保证企业经营的成功。比如,在一些组织中,组织成员个人的智商较高(在 120 以上),但整个组织的智商却很低(只有 62 分)。这说明,组织的智障妨碍了组织的学习与成长,整个组织被一种看不见的巨大力量所侵蚀,甚至吞没了。这一切说明,现代组织中仅有个人素质的提高也还是不够的,还需要积极提升组织的素质,只有组织具有高素质,人才才能在组织中充分发挥其个人竞争力。

那么,如何才能提升整个组织的素质呢?那就是要建立一种新型的组织——学习型组织。《财富》杂志指出,要抛弃那些陈旧的领导观念,20 世纪 90 年代最成功的企业组织将是那些基于学习型组织的公司。壳牌石油公司(Royal Dutch/Shell)企划主任德格(Arie De Geus)认为,惟一持久的竞争优势,或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。

系统阐明学习型组织内涵的主要人物是彼德·圣吉(Peter M. Senge)。他认为,使我们朝向学习型组织迈进的,还有其他更深层的社会动力,这种变化也是工业社会演进的一部分。

3.1.2 彼德·圣吉及其《第五项修炼》

彼德·圣吉原就读于史坦福大学,主修工程。1978 年获麻省理工学院动力系博士,后任该院组织学习中心主任。他创办了美国著名的波士顿创新顾问公司,又称彼德新领导力训练中心。

1990 年初出版的《第五项修炼》(学习型组织的艺术与实务)。1994 年又推出《第五项修炼》的续集,英文名为 *The Fifth Discipline*

Fieldbook——Strategies and Tools for Building Organization。时隔一年，台湾天下文化出版社分上下册出版了中译本《第五项修炼》Ⅱ实践篇，上册副题为《思考、演练与超越》，下册副题为《共创学习新经验》。

《第五项修炼》问世后获得了很高的评价，有的称之谓《一扇重新看世界的窗》、《伟大时代的先驱》、《为人类找出一条新路》、《再造组织的无限生机》等。为此，圣吉在1992年获得了世界企业学会的最高荣誉奖——开拓奖。美国《财富》杂志称他为改造企业的"十字军"和学习的组织先生。美国《商业周刊》把他列为20世纪80年代全美最具影响的管理大师。目前，数以千计的美国乃至世界知名企业家纷纷涌入麻省理工学院学习中心接受培训或聘用他为高级顾问。

✓在麻省理工学院学习中心学习过的经理们都认为，他们从中心获得最有价值的财富，就是对事业成功的自信。中心不仅教给他们一套经营管理的技巧，还培养了一种达到成功必备的态度。这就是要认识到，成功与创造需要一种全新的思维和独特的操作方法，需要提供全新、科学、独特的领导观念谋略与技巧。每一位想获得成功的组织领导者应该不断地了解自己的思维方式和心理类型，并有意识地克服自身个性与能力之不足，集思广益，取长补短，选择最能使自己脱颖而出的人生之路。

显然，学习型组织已经受到重视，我们应该深刻地理解其内涵并作出相应的评价，洋为中用，以此为奔向21世纪的中国组织领导人提供新的学习内容。

3.1.3 圣吉的基本观点

圣吉在《第五项修炼》中采用了带有东方文化色彩的"修炼"一词。修炼是作为宗教用语，含有教规、戒律、修行之意，意即要有修炼的决心与信心，才会有成就。为此，"修炼"一词实乃宗教文化用语。圣吉将此词应用于管理培训之中，事实上是将东西方文化结合的一种尝试。

圣吉继承了以人为本的管理思想，认为人类的工作观因物质丰足而逐渐改变，工具性的工作观（工作为工人达到目的的手段）已转变为精神面的工作观（寻求工作的内在价值），管理中以人为本的思想要得到全面的贯彻。但是，在新世纪中贯彻以人为本的管理思想更要注重以下几方面新理念的转变：

1. 组织领导者既要掌握管理的理论(理念),更要注重管理的实践(方法、操作、技能)。企业家要从过去偏重知识理念与理解的"学"向以培养能力为主的"习"的转变。

2. 人力资源开发中更要强调人才创造力与企业凝聚力的发掘。在新世纪,人力资源开发更胜于利润与市场占有率,开发新产品、购买企业不如找到一位好的管理人才,但是这位企业家不仅要重视科技产品的开发,更要重视人才创造力与企业凝聚力的发掘。这位企业家不仅是管理者更是新观念、新思想的传播者,这位组织领导者不仅靠权威,更是靠影响力来管理企业。

3. 注重多元化时代多元化的管理模式。在新世纪的多元化的时代,企业投资、经营、竞争应该多元化,多样化,注重创新与灵活等。

要实现以上观念的转变,就要学习。圣吉认为,应变的根本之道是学习,这乃是竞争与求生的基本法则。学习是企业成功的应变之道。为此,组织的领导者(企业家、经理)应该制定一生的学习与实践计划。

3.1.4 学习型组织的学习内容与发展道路

(一)学习型组织的学习内容

学习型组织的学习内容就是圣吉提出的五项修炼。五项修炼实际上就是五项技能,这是人一生要学习与实践的计划内容,其中包括:

1. 建立共同愿景(Building Shared Vision)。这是指针对我们想创造的未来,以及我们希望据以达到目标的原则和实践方法,发展出共同愿景,并且激起大家对共同愿景的承诺的奉献精神。

2. 自我超越(Personal Mastery)。这是指学习如何扩展个人的能力,创造出我们想要的结果,并且塑造出一种组织环境,鼓励所有的成员自我发展,实现自己选择的目标和愿景。

3. 改善心智模式(Improving Mental Models)。这是指要持续不断地澄清、反省以及改进我们内在的世界图像,并且检视内在图像如何影响我们的行动与决策。

4. 团队学习(Team Learning)。这是指转换对话及集体思考的技巧,让群体发展出超乎个人才华总和的伟大知识和能力。

5. 系统思考(System Thinking)。这是指思考及形容、了解行为系统之间相互关系的方式,帮助我们看清如何才能更有效地改变系统,以

及如何与自然及经济世界中最大的流程相调和。

(二) 学习型组织的发展道路

学习型组织已经被发明出来,但是还没有达到创新的程度。如果我们将发明(Invention)称之为,当一个新的构想在实验室被证实可行的时候,人们会认为是一项发明。而只有当它能够以适当的规模和切合实际的成本,稳定地加以重复生产时,这个构想才成为一项创新(Innovation)。如果将此概念应用在组织的演化及变革上,那么可以说,学习型组织刚进入"少年时代",正经历一个永无休止的发展道路。

学习型组织作为一种学习导向战略,已由"已知能力"扩展到"任何技能,任何能力",由"已知市场"扩展到"任何产品,任何市场";由"已知结果"扩展到"任何未学习过的过程,任何问题"的解决程序。

学习型组织倡导,要经过学习——修炼——提升,这就是我们强化组织竞争力的必由之路。通过"实践——修炼"就等于要在一条永无休止的发展道路上,做个终身的学习者。



3.2 五项修炼的内涵及其操作方法

3.2.1 共同愿景的修炼及其操作方法

(一) 愿景的概念

愿景包含两层意思,即愿望与远景。愿景一词英语中为 Vision 等同于拉丁文 Videre。愿景是指我们想要的未来图像,价值观,为何达到目的地,目的和使命,组织存在的理由等。愿景可定义为体现组织未来发展的远大目标,组织成员的共同愿望。愿景与目标是有联系的,但也存在着差别,因为目标是短期内达到的里程碑,而愿景的内涵包含着以下三项特征:

1. 组织存在的使命或组织的目标。对组织使命的正确理解是构造组织发展规划和建立共同愿景的前提。我们经常要问,组织为什么要存在于这个社会中,组织的价值观完全不同,不同组织会对此作出完全不同的回答。比如有的组织的价值观是最大利润管理法,即一切为了利润。有的个人的价值观是为了获取个人收入的最大化;有的组织的价值观是生活质量管理法,即既为了利润,同时也关心职工的生活福

利。有的个人的价值观是为了事业上的成功,为了个人的自我实现。

2. 组织未来发展的规划。愿景一词意涵着看见,激发组织成员的"深层的热望",即具有对组织成员的激励作用。愿景要具有高层次的价值观念,如果层次较低,缺乏崇高理想,仅是单纯追求利润实现个人利益最大化,这样就会丧失自我超越的能力,在一个组织未来发展的规划中要有共同愿景的明确表述,即一个组织需要写出"愿景宣言"的组织宗旨。

3. 组织达到目标的手段。组织的愿景宣言上写些什么,即表示组织将通过什么样的手段来达到目标。一般说来,手段与价值观是紧密相联的,弄虚作假的销售手段是一种不正确的价值观(单纯追求利润)的反映,而像在公司的愿景宣言上写下"松下精神"、"惠普精神"等具体的实现手段是较高价值观的反映。

(二) 个人愿景与共同愿景的协调与认同

学习型组织要求其成员对于共同愿景的认同,并要求个人愿景与共同愿景的协调,事实上员工对组织的共同愿景的认同程度是有很大差别的,圣吉区分为有七个层级的态度:最强烈的奉献到最不关心的冷漠,其中间还有投入,真正遵从,适度遵从,勉强遵从和不遵从五个等级。直观的排列为:

最强烈的奉献
投入
真正遵从
适度遵从
勉强遵从
不遵从
不关心的冷漠

心理学家弗洛伊德认为,"认同"是群体内聚力的一种最根本的机制,"一个群体成员之间的相互情结,其本质就是这种认同,它是以情感上的某些重要的共同品质为基础的"。"认同"表示一种特殊的情绪,有利于增强群体内聚力(弗洛伊德:《群体心理学与自我分析》,邦尼与利

弗莱特出版公司，1992年，第62页，转引自H.西蒙《管理行为——管理组织决策过程的研究》，北京经济学院出版社，1988年，第198页)。西蒙在同一书中还提到"一个人在做决策时对备选方案的评价，如果是以这些方案给群体造成的后果为依据的，我们就说那个人与那个特定群体认同了"(同书第199页)。

总之，组织成员要有共同目标，并且要认同目标，这是建立共同愿景的根本前提。

(三) 建立共同愿景的策略、方法、技巧

建立共同愿景可选择的实施策略可描述为五个阶段"告知、推销、测试、咨商、共同创造"，详见图3－1。

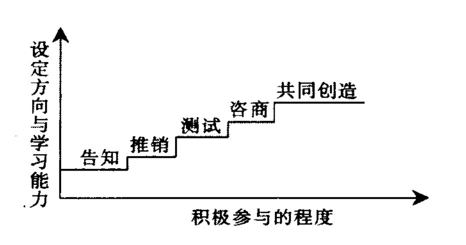


图3－1 建立共同愿景的策略

告知阶段为告诉员工组织的愿景是什么，传达信息的方式要直接、清晰和一致，公司现状要说实话。推销阶段为帮助员工自发地投入愿景之中，而不要操纵他们。测试阶段为了解员工对愿景的真实反应、想法，要用问卷和面对面交谈方法，测试员工对组织效益和能力的看法和希望。咨商阶段为邀请整个组织当顾问，塑造共同愿景。共同创造阶段为每个人开始为他们想塑造的愿景而工作。

从图中可见，随着阶段的推移，员工积极参与的程度愈高。

具体实施共同愿景的方法与技巧有以下几种：

1. 以个人愿景为组织共同愿景的基础；
2. 平等对待每一个人，并彼此尊重；
3. 寻求相互合作，休戚与共，而不是意见一致；
4. 每个人的意见只代表自己；
5. 避免"抽样"；

6. 用过渡的愿景鼓舞士气——愿景具体化与阶段化,见到可行性与前景;

7. 以团队学习为基本形式,提炼组织的愿景宣言。

3.2.2 自我超越的修炼及其操作方法

(一) 自我超越的意义

人有惰性和对事物的消极态度,对生命抱无所谓的态度,得过且过,无所用心。对此一些公司的高层领导不敢苟用,如赫米勒公司的总裁赛蒙认为:为什么工作不能够是我们生命中美好的事情?为什么我们把工作看作是一件不得不做的事情,而未能珍惜和赞美它?为什么工作不能够是人们终其一生发展道德与价值观,表现人文关怀与艺术的基石?为什么人们不能从工作中去体会事物设计的美,感受过程的美,并试着欣赏可持之恒久的价值之美?我们相信这些都是工作本身具有的,这无疑是一种崇高的境界、理想的境界。

自我超越的意义就是要让人们通过工作活出生命的意义。

(二) 自我超越的理论基础

自我超越的理论基础就是马斯洛的自我实现论和赫茨伯格的双因素理论,而且自我超越是一种积极理性的,强化了自我实现需要和激励因素的理论。众所周知,马斯洛的需要层次论中的最高层次为自我实现需要,而赫茨伯格的保健——激励因素中更注意激励因素的作用。自我超越就是更加强调人的自我实现需要与激励因素的激励作用。

由于传统组织的设计只是为了满足马斯洛所主张的人类需求层次中的最初三个层次:生理需要、安全需要和爱的需要,也就是满足个人温饱和归属需要。如果仅能做到这一点(事实上工业社会中,到处都可以满足这些需求),也就是这些组织不能提供任何独特的东西,那么,员工也不会以忠诚及奉献来回报。如果组织强调更高层次的需求即自尊与自我实现,那么员工就会以忠诚的奉献来回报。

学习型组织将组织成员的愿景放在极其重要的地位,并以"活出生命的意义"作为工作的真谛。由此可见,学习型组织是真正的"以人为本"的组织。只有自我超越层次高的人才能将经验与外在整体连成一体,会自然而然地形成一个更宽阔的"愿景"。

(三) 自我超越的方法

自我超越涉及人的价值观、人生哲学。建立个人愿景是自我超越的前提,它为自我超越设置最"上层目标",这使人生哲学与生命价值获得具体化的体现。

自我超越修炼的重要方式是保持创造性张力。创造性张力是你的愿景与你的现状之间的差距,从而产生一种力量,促使你努力去实现愿景的力量。愿景应有动态性,那就是根据情况不断调整,建立新的更高的愿景。

对组织而言,领导者要身体力行,走在其他员工的前列。自我超越需要组织投入时间、精力、智慧、设计新的组织架构。汉诺瓦保险公司(Hanovet Insurance Company)前总裁奥布赖恩(William O'Brien)认为,如果在一个公司里流行的价值观为:一个人的权力愈大,愈优秀,在公司中扶摇直上升得很快,这就代表着成功。在这种价值观支配下就会助长想往上爬的心理,同时会扼杀所有员工价值和个性的成长。从自我超越的观点看,我们应该抛弃这种旧的价值观,建立以下新的价值观组织架构,功绩至上,不论身份如何,主要看决策能否得到最好成果。对外开放,向外界开发、开放,向股东报告经营实效。向内部员工也开放,及时报告美国40家最大保险公司的财务数据,在公司内制造开放气氛,,训练1500多位主管推动开放式讨论的技巧。自主精神,地方低层人员有能力自己作出决策,高层人员应该主动授权,而不是越级包办。总之只有在新型的组织架构下,员工才有可能实现自我超越。

终身学习是自我超越的修炼所必需具备的条件。活到老学到老,要想保持不断的自我超越,就必需要终身学习,学习新的理念,新的知识。当前,不学习者不仅不能自我超越,赶上潮流都很困难。迎合潮流者也已经不算超越者,只有哪些走在时代前面者,才能算真正的自我超越者。

3.2.3 团队学习的修炼及其操作方法

(一) 什么是组织中的学习

马姆福德针对组织中的学习给出了如下的定义,组织中的学习是学习怎样学习(Learning to Learn),包括以下四个方面的内容:

1. 帮助管理者了解学习的过程和学习的障碍;

2. 帮助他们理解他们自己所偏好的学习方式;

3. 支持管理者用他们现有的学习选择权或强化优势,克服障碍;

4. 帮助管理者将他们对于学习的理解从他们的非职务领域带入职务领域。

(二) 团队与团队学习

1. 团队的基本结构。J. R.凯泽恩贝奇和D.K.史密斯认为,团队的基本结构为技能、使命、承担责任三个方面。

2. 团队的定义。从上述结构(见下图3-2)引导出团队的定义为,团队是由少数人组成,这些人具有相互补充的技能,为达到共同的目的和绩效目标,他们使用同样的方法,他们相互之间承担责任。

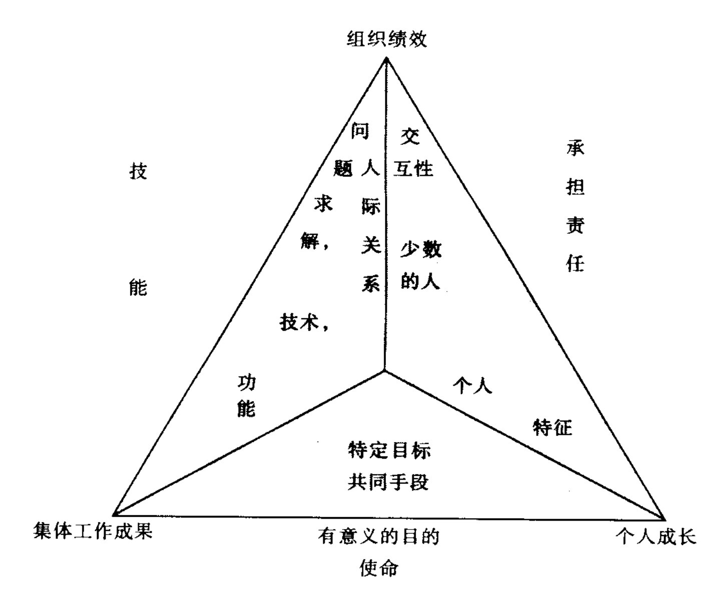


图3-2 团队的基本结构

3. 团队的特征。团队具有共同性和交互性两种特征。共同性是指共同的目的高于成员的个人目的,共同愿景高于个人愿景。交互性是指团队成员间建立承诺,相互信任,相互承担义务的关系。

同样,团队学习就是利用组织成员的交互作用,相互影响,为此,团

队学习可以比个人学习具有强化学习动机的作用。

（三）团队学习的组织——深度汇谈

1. 深度汇谈是交谈的形式之一

交谈的形式可以分为以下四种不同形式：针锋相对的辩论——讨论；客套的讨论；有技巧的讨论；深度汇谈。

深度汇谈是学习型组织中团队学习的主要形式。深度汇谈有别于其他交谈的形式。这是因为深度汇谈的方式充分体现了团队学习的所有特性，将团队学习的优越性发挥到淋漓尽致的地步。深度汇谈的学习方式具有远远超过讨论的功能与作用，但并不放弃与讨论两者配合使用，这样才能产生综合效应，才具有威力。

2. 深度汇谈的意义

1914年哲学家布伯（Martin Bubet）指出人类彼此之间意见交流的模式，在相互的汇谈之中，视彼此为真正的人，而不只是社会机能的一部分。20世纪80年代心理学家德梅拉（Patric. De Mare）提出，可采用大规模的群体“社会治疗”会议的方式，让参与者致力于了解并改变社会现存的文化，以便对症下药。量子物理学家鲍姆（David Bohm）强调对自然的系统性和整体性看法，认知与行为之间的互动。1965年在其“狭义相对论”中将系统观点与心智模式连接起来，并认为，科学终将不是知识的积累，而是创造，引导和塑造我们认知与行动的“心智图”是引导一种自然与人类意识之间持续的相互界入。

除了上述的深度汇谈的理论意义之外，在实践中还看到，个人的反思并不足以把这些问题（指分歧与不同意见）摊到桌面上来。为此，深度汇谈的意义在于，它能激发起人们在对话中觉察出那些过去认为理所当然的假设是否存在分歧的意见，如何寻找处理不同意见的方式，以及一些对话的规则。

3. 深度汇谈的基本条件

深度汇谈的目的就在于创造一个环境，以保持这种有意识的集体自觉汇谈。深度汇谈的三个基本条件为：① 所有参与者必须将他们的假设“悬挂”在面前；② 所有参与者必须视彼此为工作伙伴；③ 必须有一些“辅导者”来掌握深度汇谈的精义与架构。

4. 深度汇谈的过程与要素

艾萨克斯(William Isaacs)将深度汇谈分为四个阶段:歧见带来混乱;面对冲突的根源,悬挂看法;大容器中的探询;激发共同创造力。

第一阶段称为歧见带来混乱的阶段。这时要掌握的技术要点是要邀请歧见双方参与对话,并向双方说明汇谈的基本规则,并在实践中履行这些基本原则。经过深思熟虑鼓励歧见双方成员提出最为困难、敏感、冲突性的团队工作中的重要话题。最终提出需要讨论和经对话要解决的"初步的危机"所在,并重申团队中的相互信任和承担义务为突破危机的基本前提。

第二阶段称为面对冲突的根源——发掘深层次的观点与分歧。这一阶段的关键是要敢于悬挂自己的有歧见的看法,指出悬而未决的危机是什么,这样才能找出深层次的观点与分歧在哪里。

第三阶段称为大容器中的探询阶段。这是一个深度汇谈中的关键阶段,这时要进行集体探询,经过有技巧的讨论,针锋相对的辩论——讨论,最终经言语的流动,逻辑分析最后寻找出引起集体痛苦的分歧危机所在。

第四阶段称为激发共同创造力的阶段。这一阶段为歧见双方心灵交流与融合的过程,最终达到消除分歧的目的。

上述四个阶段可用图 3 - 3 综述之。显然,深度汇谈的基本要素为:激情、建设性聆听、自我观察与悬挂假设。深度汇谈中要有激情,如果歧见双方对深度汇谈没有激情就很难达到目的。歧见双方要善于聆听对方的观点,不能武断,更不能歪曲对方的观点,要从聆听中仔细分辨真正歧见之所在,这样才能经深度汇谈达到求同存异,消除歧见的目的。

歧见双方在深度汇谈中都要做到,能无保留地悬挂自己的意见,观点,随时观察与调整自己参与"汇谈"的态度。

5. 克服团队学习的障碍与对策

团队学习与深度汇谈中会经常发生各种学习障碍,如"悬挂假设"的障碍,伙伴关系难以建立,习惯性防卫,组织内在隐形墙的存在,也存在来自管理者的障碍——熟练的无能等。显然,没有任何一个人有足够的才智和博学来处理这种障碍与复杂问题,团队领导有效突破这些障碍的对策就是上述的建立共同愿景,评估组织与团队状况,并制定行

之有效的团队学习与深度汇谈的学习计划和活动。

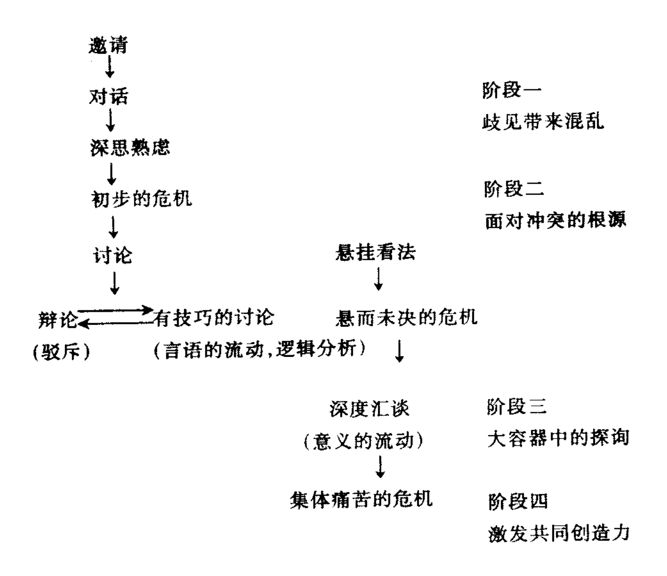


图3-3 深度汇谈的演变

3.2.4 完善心智模式的修炼及其操作方法

(一)什么是心智模式

苏格兰心理学家克雷克(Kenneth Craik)首先应用"心智模式"一词,后为认知心理学家所使用、企业经理人员所惯用的名词。认知科学中,这是指人们的长期记忆中隐含的关于世界的心灵地图,心智模式是深植于我们心灵的各种图像、假设和故事。在日常推理的过程中,一些短暂的理解、日常生活中的短暂的心智模式变化日积月累后,会逐渐影响长期根深蒂固的信念。

我们可以这样定义心智模式,即每一个人理解与看待周围事物的思维模式。这是在长期的生活、工作、学习中形成的,并以价值观与世界观为基础。此外,我们也可以定义组织的心智模式是由组织领导层的心智模式及组织成员的心智模式所组成。

心智模式从心理学上讲就是人的思维定势。思维定势不易改变,因而心智模式具有顽固性,这是隐在暗处的一块顽石。它像一块玻璃

微妙地扭曲了我们的视野,影响着我们对世界的看法。例如,我们长期处于计划经济时代,在心灵深处有着很深的计划经济的心智模式。现在虽然搞市场经济了,但计划经济下形成的思维定势像一块顽石隐在暗处,又像一块玻璃扭曲了我们对新时期、新时代的看法。

(二) 完善心智模式的意义

心智模式能否得到改善,思维定势能否得到突破,这是关系到一个组织的素质能否得到提高的大事,事关组织的决策是否正确,组织的凝聚力是否加强,组织的学习能力能否提高。

1. 心智模式与组织决策

决策的主观依据为决策者的经验偏好、观念,最根本的也就是决策者的心智模式。如果组织领导层和成员的心智模式停留在计划经济时代的心理定势上,那么面对市场经济的大潮,就无法作出相应的正确决策。

2. 心智模式与组织的凝聚力

汉诺瓦的总裁奥布赖恩认为,传统权威组织的信条是管理、组织与控制;而学习型组织的信条将是建立共同愿景、价值观与心智模式的完善。健康的企业将是一个能够以整体的方式把人们汇集起来,为现在所面对的任何状况,发展出最完善的心智模式的公司。组织与个人的愿景能否融合,需要有磨合过程,这在很大程度上取决于组织成员,特别是领导者的心智模式。显然,没有完善心智模式的组织,其组织凝聚力较低;反之完善的心智模式会促使组织凝聚力的极大提高。

3. 心智模式与组织的学习能力

改善心智模式本身就是一种学习,是学习的学习,怎样学习的学习。心智模式得到改善时,学习能力就能获得提高。尽管我国的各级组织都有学习制度,组织领导与成员定时进行学习,但学习中不触及心智模式的完善,因而形式主义的学习其效果甚差。

(三) 完善心智模式的方法

1. 心智模式的检视

这项修炼的核心任务,就是要让心智模式浮出台面,让我们在不自我防卫的情况下,探讨心智模式,帮助我们看见挡在眼前的玻璃,认清心智模式对我们的影响,并且找到改造玻璃镜片的方式,创造出更适合

我们的新心智模式。具体操作时首先要了解、反思自己的心智模式。其中包括反思与探询两阶段。反思是指对于个人思考过程的仔细考察，也就是"放慢思考过程"，用慢镜头仔细审视自己的结论、决策是如何形成的，心智模式如何影响自己的决策与行动。探询技巧是指如何同别人进行面对面的讨论，探究我们的思维方式，发掘哪些是隐含的心智模式、原有的思维定势。

人们在日常工作与生活中往往会根据自己的信念和可以观察到的原始资料和经验就会决定采取某种行动，而对于中间的推论过程则会被飞快地跳跃过去而无所意识，被忽略掉。这样就会引起误导，产生不良后果。这一现象被称之为人的习惯性思维或称跳跃式思维或推论。

现可举一案例分析说明之。在市场竞争的过程中，厂长、经理们的信念和经验，及以往的资料促使他们深信：只要降价销售，就可以扩大销售，提高利润。为什么这种思维方式会引起误导呢？因为这是一种典型的跳跃式推论，这种推论是：我降价，竞争对手不降价，消费者知我降价就会成为我的顾客。这一推论中不顾事实上竞争对手也跟着降价这一中间推论，因而导致误导。因为顾客是不变的常数，在商店间不断转移，谁降价就买谁的产品，结果消费者得到实惠，而企业利润降低。

同理，人际关系中的"以小人之心，度君子之腹"，下级与上级之间缺乏沟通，就容易产生"主观成见"。人的原有信念、主观成见会影响人们下一次选择的原始资料。客观的原始资料在主观成见的影响下完全有可能被扭曲，被有选择地获取。由此可见，主观成见，固守旧的心智模式会使企业整体素质降低，人际关系紧张，上下级之间产生矛盾与冲突。

由上可见，检验心智模式的程序可归纳为：① 对自己的推论过程进行反思，让推论过程"透明化"，并仔细加以分析；② 在团队学习或一般讨论中，说明自己的推论过程；③ 探询别人的推论过程。

2. 练习"左手栏"检验心智模式

管理心理学家阿吉利斯(Argyris)和雪恩(Schein)在其著作《实践中的理论》(Theory in Practice)认为，可以采用练习"左手栏"的方法来检验心智模式。这一练习认为，可以通过四个过程看见我们的心智模式是怎样起作用的：

(1) 选择某个问题作为分析的对象(如较困难的问题,人际关系问题等),你的意见未受重视,别人对你不公平等;

(2) 在一张纸的右面写下你所说的话(右手栏),可以是确定发生的谈话内容,设想将会发生的生活内容;

(3) 在左面,左手栏中写下你的隐藏的想法和感觉,这些想法与感觉是和右面的内容相对应的;

(4) 把写下的东西搁置一段时间以后,重新来看所写的内容,从中检验自己的思考过程。反思时要向自己提出各种问题,您想要达到的目的,为何把左手栏当作"资源"改善我们之间的沟通?

下面就是左手栏的一个案例:

我的想法(吉姆)	我们所说的话 (吉姆与上司陶德的谈话)
我们的进度已经落后两个星期了,我想他根本不了解情况,我希望我们能赶上进度。	吉姆,下星期我想到你们那儿去。我们的进度已经落后几个星期了,我想我们或许应该去你的办公室开会讨论一下。
我必须先讲清楚,我很愿意为这件事负起责任,但是,我不想自愿承担更多的工作。	我一直很关心完成期限的问题,你也知道我们一直运气不佳,而且我们日夜不停地赶工。但是当然,我们会想办法根据你的时间表在中间插个会进来。
他从来不在规划时就伸出援手,当时我真的用得上,现在才提出来,已经太晚了。	我想我们之间协调得好一点,应该会有帮助,说不定我可以帮上一些忙。
我们进度落后的真正原因是他一直不停地修改。他一定又有什么新的主意了。	我很乐意和你讨论任何你想要的变动。我目前没有什么特别的想法。
真丢脸,我居然没有办法告诉他,他正是进度落后的原因,假如他能再给我两个星期,我想我们就会准备妥当。	我想在你来之前,把产品雏形做出来,好让你当场看看。不如我们就安排在二十七日如何?

3. 检视心智模式时要兼顾探询与辩护

如对自己的心智模式采取辩护态度,则很难使自己的心智模式得到改善,而纯粹的探询,产生的效果也不好。

辩护方式会出现试图战胜对方的动机,相互探询,不存在谁输谁赢的问题,共同探讨推论过程,共同寻求最佳结论。

在练习"兼顾探询与辩护"时尚需遵守以下准则:

(1) 在辩护你的看法时要遵守以下的准则:要使自己的推论明确化(说明为何产生看法,依据是原始资料是什么);鼓励他人探究你的看法(提问:你看我的推论有没有破绽);鼓励他人提供不同的看法(你是否有不同的原始资料? 不同结论);主动深入探询他人不同于自己的看法(你的看法是什么)。

(2) 在探询他人看法时应遵守的准则:如果你是在对他人的看法作假设,应清楚地叙述你的假设,并承认它们是假设;叙述你的假设所依据的原始资料;如果你对他人的反应并不是真正的有兴趣,那就不要提问题。

(3) 当你陷入僵局时(他人不再敞开心扉探询他们自己的看法)应遵守的准则:询问什么样的资料或逻辑可能改变他们的看法;询问是否可能共同设计一项能提供所咨询的实验或其他的探询方式。

(4) 当你或他人对表达看法,或实验其他替代方案犹豫不决时遵守以下的准则:鼓励他们或自己努力思考,按开放的态度交流的原因是什么? 如果彼此都有意愿,设计其他的方式来克服这些障碍;如果遇到心智障碍,就应该克服"面子"观点,要放下架子,亮出自己的心智模式,平等态度探询与分析人际间的"心理防卫"反应。

4. 改善心智模式的修炼程序

壳牌石油公司的做法为:

(1) 最成功的访谈——提七个问题:

① 你最想对具有未来先知能力的人提哪两个问题;

② 什么是未来最好情境? 什么是未来最坏情境;

③ 回到十年以前什么样的未来情景;

④ 对当时的你而言将会很有用;

⑤ 目前你面对的最重要的决定是什么?

⑥ 贵公司企业文化中,你觉得在作决定时,会受到什么限制?

⑦ 你希望你的决定上写些什么?

(2) 回馈:作分析报告,团体方案内容分析,团体方式讨论,不必计较个别人的反馈情况。

(3) 四个策略盒子。策略远景:未来情境企划——划分出确定和不确定因素,构思未来情境;竞争定位;选择方案的管理——对不同方案有容忍度,摆脱辩护心态。

5. 组织内部完善心智模式的管理

心智模式的交流和完善不是强加的,而是通过交流学习过程得到提高的。作为组织内部可以加强对完善心智模式的管理,可以利用内部董事会改善心智模式,也可以作为会议制度,在公司内部、总公司、地方公司之间,管理层中将改善心智模式作为重要的学习交流与探讨的内容之一。

3.2.5 系统思考的修炼及其操作方法

(一) 系统思考的基本观点

管理组织理论中的系统学派早已指出,研究组织必须采用系统的方法;把组织看作是一个开放的社会系统;强调组织的整体系统观。

圣吉进一步认为,系统思想修炼的精义在于心灵的转换,我们思考事物的因果关系时,要观察环状因果的互动关系,而不是线段式的因果关系;我们要观察一连串的变化过程,而不是片段的,一个一个的个别事件。学习型组织特别强调系统的结构性,其中包括事件层次、行为变化形态层次、系统结构层次三个方面。事件层次为最浅显的层次,其中只关注事件本身不探究背后的原因。站在事件层次的立场上,所采用的观点为只要采取反应式的行为。行为变化形态层次则要求探讨长期变化趋势,注重考察行为规律,重视事件背后原因。站在行为变化形态层次的立场上,所采取的观点为要能顺应变动中的趋势。系统结构层次为最深的层次,深层结构决定了行为的变化。站在系统结构层次的立场上,所采取的观点为要改造行为的变化形态。

上述的系统结构决定了系统的运行机制,重新设计我们做决策的方式,等于重新设计系统结构。

(二) 系统思考的动态观

1. 时间延滞是动态系统的基本特征

这里突出强调系统运行中时间延滞的作用。例如一项投资从决策到完成需要二至五六年,我国的三峡工程已历经几十年了,尚在建设中。

图3-4为房地产开发本身就是一个具有时间延滞的调节环路。由于房地产开发中积压了大量的住宅商品,这种时间延滞对经济发展带来了不良影响,使市场产生波动。

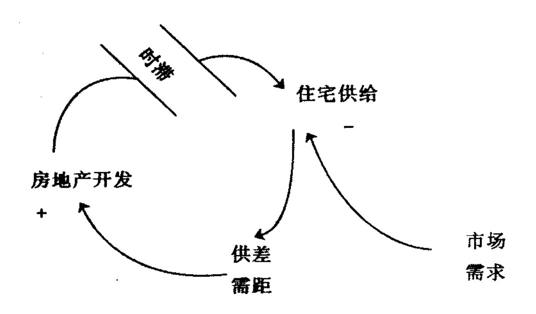


图3-4 具有时间延滞的调节环路

2. 正反馈的影响

正反馈的含意是指不断增强的回馈(reinforcing feedback)。正反馈的影响可以是正面的,也可以是负面的,所以说,正反馈也为“双刃的剑”。

图3-5为广告促销的效应。

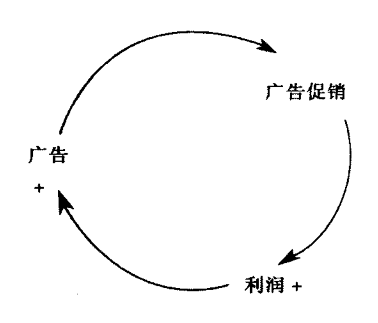


图3-5 广告促销的效应

由于信息不对称现象的存在，消费者对产品的了解程度远远低于生产者对产品的了解程度，为此，需要通过广告来制造名牌。但是结果有两种可能：如果产品质量甚佳，那么就会使消费者满意，销售量上升导致不断增强的正反馈。如果产品质量不佳，消费者就会抱怨，从而导致销售量下降，即引导至不断减弱的正反馈。

3. 负反馈的影响

负反馈的含意是指反复调节的回馈（balancing feedback）。这是经过反复调节的反馈，促使系统趋向稳定的一种机制。

图 3－6 为库存调整的负反馈机制：

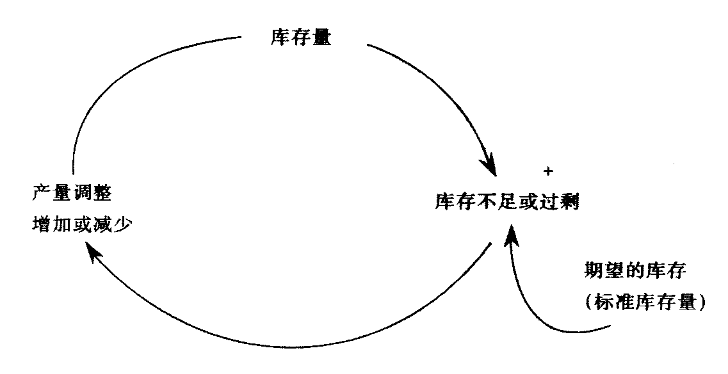


图 3－6　库存调整的负反馈机制

图 3－6 说明，库存数量调整是通过负反馈机制。当库存量增加时，使库存量与期望的库存（标准库存量）量差距增大（超标库存量），这种差距增大促使采取措施使产量减少（反向效应），从而使库存量下降（增强效应）。同样，当库存量减少时（低于标准库存量），就要使产量增加，从而使库存量上升。总之，经负反馈机制的不断调整使库存量与标准库存量接近，从而达到平衡状态。

（三）应用系统基模

创新顾问公司在 20 世纪 80 年代中期发展了多种系统基模（Archetype），这是一种用简明扼要的模型描绘常见行为模式的方式。下面介绍几种基模及其应用：

1. “成长上限”系统基模

图3－7为"成长上限"系统基模结构图。

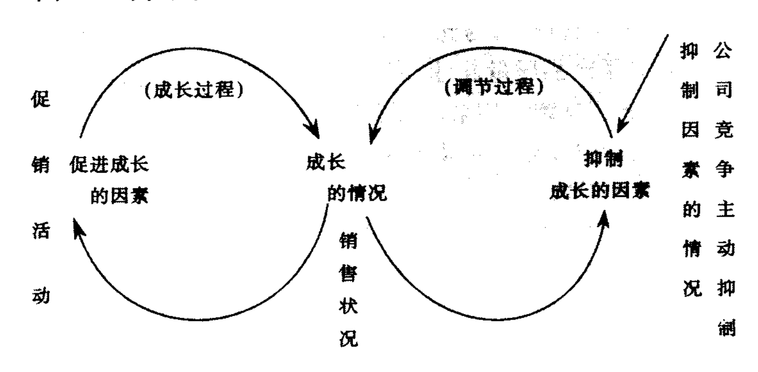


图3－7 "成长上限"系统基模的结构

图3－7左环是成长增强过程,其中促进成长的因素使成长加速。右环路为调节和抑制环路,当成长到一定程度达到了所设置的上限时,这时抑制成长的因素开始起作用,使成长过程减缓,甚至停止。

例如,促销活动为促进成长因素,使销售增加。但是由于市场竞争,实际上存在市场占有率的最高上限。一旦达到所设置的上限时再搞促销活动也无法增加销售。

为此,增加促销活动并非高效的杠杆解。真正的高效杠杆解并不是在增强环路,而是要强调调节环路。比如,企业应有中长期规划,加强控制新产品开发的节奏,加强内部管理,打垮与兼并竞争企业等。总之,任何事件都有"成长极限",如果达到极限时,就有必要适当放慢增长速度,反而有利于长期稳定的增长。

2. "舍本逐末"系统基模

"舍本逐末"的基模的结构图(见图3－8)。

对于解决问题的方法有两种,即症状解和根本解。症状解与根本解构成两个不同的调节环路。症状解可取得较快的效果,但仅是头痛医头,脚痛医脚,治标不治本。根本解需要较长时间才能见效。采用问题症状解会带来副作用,形成增强环路。

例如,当一个人生病时,采用症状解为治标的方法,多用了药有副作用,会产生抗药性和毒副作用,同样会损害健康。对疾病的根本解为

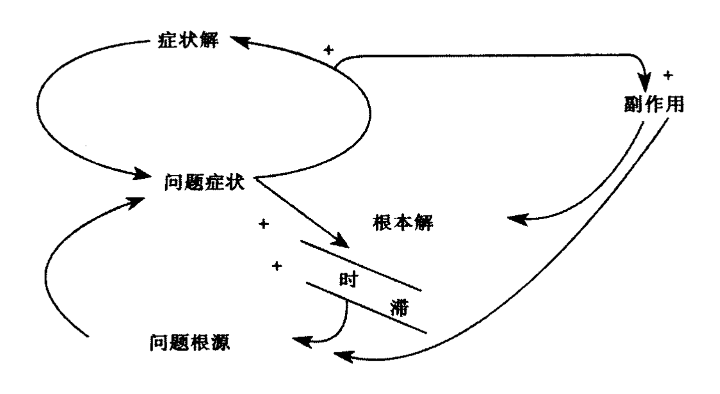


图 3－8 “舍本逐末”基模的结构

改善生活方式，进行体育锻炼。

3. “恶性竞争”系统基模

“恶性竞争”的系统基模结构图见图 3－9。

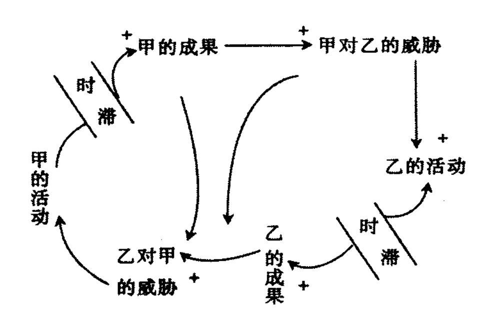


图 3－9 恶性竞争基模

从图中可见，甲乙双方各存在一个调节环路，甲方的活动会提高甲方的成果，降低乙对甲的威胁。在威胁降低的情况下，甲方的竞争活动可以相应地弱化。在这种情况下，如果乙方强化竞争活动，提高了乙方的成果，这就增强了对甲方的威胁，这又迫使甲方进一步强化其竞争活动。这种竞争就是属于恶性竞争的机制。

例如，在当前市场上，价格战会造成两败俱伤，甲方让利五分、三分，乙方让利一分、半分，然后甲方如法炮制，其结果为“让利”销售变成

了恶性竞争。对于这一问题的高杠杆解为寻求合作对策、合作态度，避免恶性竞争。将商战变为服务产品的质量竞争。

4. “共同悲剧”系统基模

“共同悲剧”系统基模的结构图表述于图3－10。

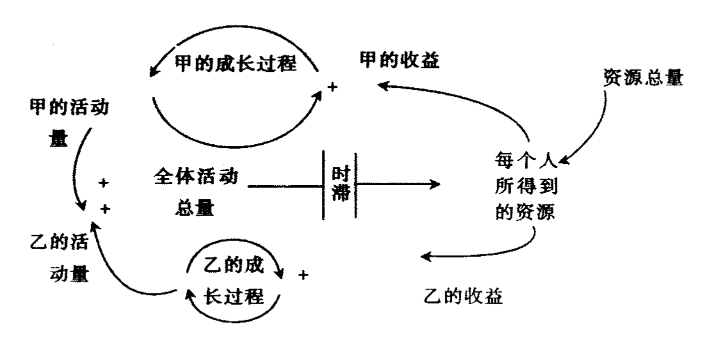


图3－10 “共同悲剧”基模的结构

从图中可见，甲乙双方适用同一资源，而共同资源是有限的。为此，当共同使用的资源上升时，甲乙双方中总有一方所获资源逐渐减少，因而其收益及活动量减少。例如，道路为共同资源，使用多时会产生拥挤不堪，私人汽车愈多则道路愈拥挤。此外，我国各出口商品竞相压价销售，这无疑是在自相残杀，就会产生共同悲剧，使外商渔翁得利。这些事就需要由政府出面干涉，进行市场限制和协调。

除上述四种基模外，尚有“饮鸩止渴”基模，“目标侵蚀”基模等。前者指为满足一时需要而不顾后果，如在承包制中有短期行为，只顾眼前利益“杀鸡取卵”；后者指降低目标实现颇具诱惑力的症状解，这种降低目标的做法实为“权宜之计”。在此就不一一例举了。

3.2.6 五项修炼的相互关系

建立共同愿景是核心，这要求组织成员有共同的目标，并认同目标。团队学习是手段，成员之间要相互沟通，相互信任。心智模式要改善，特别是管理者的心智模式（固有思维定势）。自我超越是学习型组织的精神基础，强调个人要不断创新，进取，学习型组织提供个人成长的环境。系统思考要求管理者用系统观点考察组织内部与外部世界，从而获得深刻的洞察力。

五项修炼的实质是要提升组织的素质，所以组织要不间断地学习，不断地提高组织的学习能力。

共同愿景、自我超越、完善心智模式、团队学习、系统思考等五个概念并非圣吉所创造，每项修炼的内容也可以单独进行。但是作为学习型组织就要求将五项修炼整合起来，作为组织修炼的整体加以推进，并加以重点突破。

3.3 学习型组织的评价

3.3.1 学习型组织是一种管理模式

圣吉在学习型组织中所提到的五项修炼的内容，从心理学与管理心理学的角度看并非新的概念，就其解决问题的方法与技术而言尚不够完善，有待进一步的发展与完善。但是，这一新的组织形式正是急剧变化的外部环境所呼唤的新型管理模式。

当今世界外部环境的急剧变化表现为：信息社会的到来，加速了知识向生产力的转化；技术迅速发展，信息技术的迅速发展不但改变了人们的工作、行为方式，甚至改变了整个企业的组织方式；市场竞争日益激烈；消费者需求日益变化等。这一切说明当今的社会与经济环境具有高度的不确定性、动态性和复杂性。

传统的科层制组织的管理模式，强调等级制管理模式，其生存条件为环境的稳定性。但是，面对复杂多变的环境，僵化的科层制显得陈旧过时，无法适应，需要新的管理模式来取代。

高度不确定性和动态性的经济环境要求组织具备较强的自我学习能力，很强的灵活性与应变能力。为获取长期的竞争优势，企业必须不断创新，必须成为学习型组织。

3.3.2 学习型组织的新特点

新型组织中强调横向联系与沟通，强调授权。这种新型组织中强调授权管理以提高对外部环境的适应性。位于较高等级职位的管理者不再扮演监督与控制的角色，而是转为支持，协调和激励的角色。

新型组织中应以成员的自主管理为导向，成员自主计划、决策与协调。在此，员工决策的范围远比参与民主管理的员工的决策范围广泛

得多。

新型组织应具备较强的自我学习能力。较强的自我学习能力是组织在动态复杂环境中维持生存,求得发展的必要条件。

新型组织富有弹性,反应灵活。知识、技术与信息在新组织中占主导地位,强调时间与速度的竞争。

3.3.3 21世纪的管理理论与实践将更加心理学化

这具体表现为:

1. 加深了对人性实质的看法。管理理论与实践偏重于考察与加深对人性实质的看法,如五项修炼中提出“活出生命的意义”、“自我超越”等都是强调人的主动创造,而不是人对环境的机械反应。学习型组织使人的需要的最高层——自我实现得以具体化和付之实现。

2. 强调组织内部人际关系的协调发展。在学习型组织中强调在个人愿景的基础上建立共同愿景。管理与被管理者站在同一条战线上,是平等而非对立关系。组织内部的各类人员都应该协调发展,具有高境界,自我超越的现实可能性。

3. 强调组织内部价值观的重要作用。学习型组织中要在共同愿景基础上形成相当一致的价值观。由于价值观的一致才会使组织成员的认知、情感、行为达到一致性。

4. 强调要有系统观与系统动力学的思维方式。人们的思维方式习惯于线性因果关系的直觉思维,而学习型组织强调系统的结构——环状系统基模以及系统运行中的时间延滞——行动与结果间的时间差距。在系统思维中要注意正负反馈的不同调节方式。

5. 强调只有通过修炼才能延长组织的生命周期。管理理论与实践在21世纪将更加强调以人为本的管理,而以人为本的管理将更加深入到管理层及其组织成员的微观心理层面——共同愿景、自我超越、完善心智模式、系统思维、团队学习等,只有解决这些问题才能延长组织的生命周期。

可以预言,在21世纪将有更多的涉及微观层面的心理修炼将会问世,以促进组织素质的极大提高。

3.4 五项修炼在我国的发展前景

3.4.1 修炼为东西方文化的结合

圣吉在《第五项修炼》中文版序言中写道:“你们的传统文化中,仍然保留了那些以生命一体的观点来了解的,万事万物运行的法则,以及对于奥妙的宇宙万有本源所体悟出极高明,精微而深广的古老智慧结晶。在西方文化中,我们倾向于看见的则是由一件件事物所组成的世界:我们深信简单的因果关系,不停地寻找能够解释一切的答案。千万别重蹈西方人所犯下的错误,我们所走的应该是一条“在本质上与西方工业发展完全不同的途径。”

圣吉一直致力于将东西方古老智慧的结晶与最新的管理科学相融合,与儒、道、释三家的思想相近。

3.4.2 中国传统文化与学习型组织的契合之处

学习型组织的理念与中国传统文化有着至深的渊源与高度的相通之处。

(一) 中国传统文化与学习型组织都强调以人为本,注重主体意识

以人为本是中国儒家管理思想的标志,“天地之性人为贵”是历代儒家奉行的基础信念。孔子的价值取向中是以人为贵的。孟子也提出,“民为贵,社稷次之,君为轻”的论断。荀子肯定了人在宇宙中的特殊地位:“水火有气而无生,草木有生而无知,禽兽有知而无义,人有气有生有知,亦且有义,故最为天下贵也。”

自从西方工业革命以来,科技的发展已经差不多到了极致,人类的挑战不再是制造更多的硬件,而是关注“人的体系,人们思考沟通的行为模式,以及人与人之间各种复杂微妙的互动关系”。彼得·圣吉谈到他的理念与上一代管理思想家的区别时指出,他的研究与别人的不同,在于承认改变的关键在于自己,组织不可能根本改变,能改变的仅是人的思考与互动方式,这就是人的主体意识的回归和深刻反省。中国哲学强调“天人合一”的传统,发挥主体意识以便与“天”一致。这是精神境界的升华与完善。

（二）中国传统文化与学习型组织都是强调自我修炼，自我管理

孔子在《大学》中开宗明义地提出“大学之道，在明明德……古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家，欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心，欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物”。其中格物、诚意、正心、修身就是自我修炼的方式和途径。只有加强自我修炼，自我超越，才能达到“内圣”进而“外王”的境界，从而对他人实行有效的管理。

学习型组织强调人的不断自我修炼、自我管理、自我超越。

（三）中国传统文化与学习型组织都是注重团队精神

“周易”中有“天地交而万物通也；上下交而其志同也”。只有上下沟通，才能达到目标。《论语》中有“礼之用，和为贵”。《孟子》中则说“天时不如地利，地利不如人和”。荀子也指出，“上不失天时，下不失地利，中得人和，而百事不废”。这些都是强调团队协作及协调团队关系的规范和方法。

学习型组织要求通过团队学习的修炼，提高团队学习的技巧，提高整个组织的智商。

（四）中国传统文化与学习型组织都注重整体观念与系统思考

“周易”将六十四卦视为一个统一有机的整体，分层次构成一个完整的系统，天地、万物、人类社会、自然界意识形态便是一个完整的，多层次的复杂系统。中国传统文化追求人与人的和谐，人与自然的和谐，把天、地、人看作统一的整体，以“天人合一”，“人与天地万物一体”为最高境界。

学习型组织要求将管理者的直线思维方式转变到系统的思维方式上来。不能把一切事情的发生归结为简单的因果关系，并非一切都是可预测、计划、组织和监督的。应该考虑到事物运行中的动态性和不确定性。

（五）中国传统文化与学习型组织都强调“无为而治”

道家思想的核心为“无为而治”。老子在道德经中称“我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴”。无为不是拱手默坐，无所作为，而是循道而为，发挥人的主观努力，达到无不为的目的。我国“文景之治”、“贞观之治”、“开元之治”都是“无为而治”的

典范。

学习型组织是一种“地方为主”的扁平组织,决策权向下组织移动。学习型组织就是一种“无为而治的有机管理”。学习型组织中主要是通过学习来控制下层,而不是靠复杂的管理系统。下层组织内经五项修炼可达到地方自主,协调一致,从而达到“无为而治”的最高管理境界。

3.4.3 中国组织素质存在的问题及发展远景

中国的组织也非常重视自己的素质的提高,在不同时期也曾开展过“企业文化”、“凝聚力工程”等声势不凡的活动,这对组织素质的提高有一定的作用。但是中国企事业单位还存在流于形式,一阵风似地搞“运动”的方式开展此类活动,因而热一阵,冷一阵,不能作为日常活动,经常性地展开,因而效果不明显,当然,有的组织还是搞得不错,但也停留在经验基础上,缺乏系统的理性思考与理论准备与指导。此外,中国的组织还面临以下一些急待考虑的问题,急待抉择。

(一) 中国组织应有怎样的价值观?

由于“信仰危机,西风东渐”,因而产生了多元化的价值体系。当前既存在着讲理想、讲信仰的传统价值观;同时也存在着物质追求、理想缺乏、追求个人本位、自我中心的价值观。如果一个组织中存在着多元价值观,那么组织与个人之间的共同愿景就很难一致,个人的目标、理念与组织的愿景之间不能建立联系,因而也无法实现个人的自我超越,也无法强化组织的凝聚力。为此中国的组织应将组织内的多元价值观整合为一元价值观,这样才能实现个人对组织愿景的认同,才能实现自我超越,才能增强组织的凝聚力。

(二) 中国的组织是否仍要提倡员工对组织的忠诚与归属感?

中国传统组织采取终身雇佣制的形式将组织的愿景与个人的愿景融合起来,强调个人愿景应服从、从属于组织愿景,提倡个人对组织的忠诚感与对事业的敬业精神。但是,随着改革开放的深入,一些企事业单位也开始实行人员流动的劳动人事制度,短期雇佣制的推行造成了人员的不断跳槽,因而组织成员对组织的忠诚与归属意识相对弱化,其结果是不利于组织凝聚力的提高。为了适应市场经济体制对人才的需求,达到真正的人一岗匹配,改革不合理的计划经济模式下的劳动人事制度,实行人才流动体制这是完全必要的,但是在组织内部仍要提倡对

组织的忠诚与归属感,只有这样才能使个人与组织的依存关系更为紧密,组织的凝聚力才会得到增强,组织的素质才会提高。

(三)中国组织如何进行团队学习?

中国的传统文化中历来是强调集体主义精神的。但是改革开放以来,人们的自我意识,突出个人价值方面的意识愈来愈强,而团队意识与集体主义精神有弱化的倾向。另外在组织还存在各种各样的内耗现象,在团队内部以及各种工作群体之间也往往存在着不协调和矛盾、冲突现象,如相互推诿、互相扯皮等。这些都严重地影响着团队的战斗力与凝聚力的发挥。为此,深入开展组织内的团队学习在中国组织中是非常必要的。特别是要开展深度汇谈,相互交心和沟通。由于中国人的爱面子和习惯性防卫,因而进行真正能悬挂歧义和解决分歧的深度汇谈尚有许多障碍,这有待管理心理学工作者摸索出一套有理论指导的在实践中取得成功的深度汇谈的规范性的操作流程。中国是集体主义,团队精神的发源地,我们不应丢弃这一优良传统,而是要将团队学习纳入科学的轨道,更加发扬光大。

(四)中国组织如何完善心智模式?

由于中国正处于由计划经济向市场经济的过渡阶段。尽管党与政府号召实行市场经济的各种政策与措施,而事实上各阶层领导在实际执行中,由于长期的计划经济的思维定势的结果,所搞的一套仍为计划经济模式。这说明,中国组织的领导层多么需要完善心智模式。事实上凡是成功者都是换了"脑子"的人,即具有市场经济新理念的领导者。但是要领导者承认自己仍按旧的思维定势行事,这是很难做到的。要勇于检视自己旧有的心智模式也决非易事,这里同样有面子,心理防卫机制等一系列心理障碍。中国的管理心理学工作者要用科学的方式协助领导者检视自己的心智模式,尽早地抛弃原有的思维定势,代之以新的完善了的心智模式。

(五)中国组织要学会系统思考

计划经济时代中国组织是在上级指令下运转和工作,因而自身很少需要"思维"。在市场经济条件下,组织面临复杂而变化不定的外部环境,仅靠直线式因果关系的思维方式仍然不能创造性地开拓市场,甚至会走入误区。为此引导中国组织的各级领导学会系统思维的正确方

法是创造社会与经济效益的重要前提。管理心理学工作者要传授各种系统基模来分析现实中的各种问题,只有掌握系统思维的正确方法才能在市场经济中立于不败之地,并取得更大的成功。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 彼德·圣吉提出,为了提高组织素质需要建立新型的学习型组织,这是21世纪人力资源管理的新方向。

2. 学习型组织不同于传统的科层制、等级制管理模式,而是采取扁平型的组织形式,其中强调横向联系与沟通,强调授权与自主管理为导向,强调自我学习能力。新型组织富有弹性,反应灵活。

3. 学习型组织的学习内容为五项技能(又称修炼):建立共同愿景,自我超越,改善心智模式,团队学习,系统思考。

4. 21世纪的管理理论与实践将更加心理学化。这表现为:加深了对人性实质的理解;强调组织内部人际关系的协调发展;强调组织内部价值观的作用;强调思维方式的系统观及只有通过修炼才能延长组织的生命周期。

主要概念

1. 学习型组织　　2. 共同愿景
3. 自我超越　　4. 心智模式
5. 团队学习　　6. 系统思考
7. 深度汇谈　　8. 系统基模

思考题

1. 为什么说建立学习型组织是21世纪人力资源管理的新方向?
2. 试述共同愿景的内涵与特征。
3. 完善心智模式的操作方法有哪些?
4. 试举一案例分析说明系统思考的基本观点。
5. 为什么说21世纪的管理理论与实践更为心理学化?
6. 试述中国组织素质存在的问题及其发展远景。

第四章

管理心理学的跨文化研究

本章教学重点：

- 了解文化的概念与特征，认识民族文化四维度的内容。
- 深刻理解人力资源管理理论（激励、领导组织）的文化相对性。
- 比较A型（美国）与J型（日本）管理的主要区别。
- 分析中国文化的基本精神，并对中国文化的维度进行横向与纵向的比较。
- 明确中国人力资源管理的方向受到中国文化传统的制约，探索今后的努力方向。
- 掌握整合同化理论的实质及其在跨文化管理中的应用。

4.1 管理与文化

4.1.1 管理与文化

从马克思主义的历史唯物论的观点看,经济是基础,而政治与文化是上层建筑。政治与文化是在一定的经济基础上产生的。一旦占统治地位的先进的政治与文化产生后,必然会反过来促进经济的发展。为此,经济与政治、文化的关系是相互依存、相互促进的关系。

管理思想是属于观念形态的部分,正如本书前几章中所述的,任何一个时代,某一时期的管理理论与管理思想的产生,都有其深刻的时代的经济基础上的原因,即受到一定的生产方式的现实的制约。显然,古典管理理论、人群关系理沦与当代管理理论都是与一定时期生产方式发展相联系的产物。

此外,管理理论与思想,作为观念形态的一部分,同样要受到一定历史时期、一定时代、一定阶级的政治制度与政治观念的制约,同时,又要受到一定历史时期的文化背景与文化规范的制约。为此,我们要自觉地重视政治、文化对管理理论与管理思想的影响。

在新时期中,要创建中国的管理理论与思想的模式,特别是对人力资源管理的理论,就应该特别重视我国的政治制度与政治思想的特点,以及我国固有的文化传统。

为了建立具有中国特色的管理心理学的理论,我们首先要考虑到的是我国的政治制度,即不同于资本主义社会的社会主义制度。其次,就是我国有着光辉夺目的几千年的优秀的中国的文化传统。

生根于中国文化传统的中国人所特有的心理、行为、习惯等,深深地埋藏在中国人精神的深处,这些可以感觉到、捉摸得到的因素,应该在制定管理思想与措施时充分地考虑到。

在新时期的改革中,可以制定很好的新的制度、新的法规以及其他各项改革措施,但是最难控制的,还是人的心理与行为因素。事实上,经验表明,起决定作用的还在于,要使人们习惯于在这种新的制度、法规、新的改革措施下,自觉地做允许他们做的事。这就需要,这一切都是比较符合人们的文化传统的。显然,如果不符合人们的固有的文化

传统,就会在改革中遇到阻力。

在国外的情况也是一样的。“全面质量管理小组”的活动在美国就行不通,而在日本就行得通。这是因为,在美国的企业中,按照文化传统是强调个人独立活动,而在日本的企业中,按照文化传统是强调集体活动为主。在日本有着封建统治、等级观念、家庭观念、团队精神等文化传统,因而在管理思想上采用“长期雇佣制”、“集体决策”、“缓慢晋升”等一系列观念与相应的实际措施。

由于美国的文化传统中个人主义占统治地位,家庭观念淡薄等,因而在管理思想上采用“短期雇佣制”、“个人决策”、“快速提升”等一系列观念与相应的实际措施。

从上可见,管理思想的产生既受到经济基础的制约,同时,也受到社会、政治、文化传统的制约。不顾本国的文化传统,生搬硬套其他国家的管理理论与思想,其效果必然是很差的。只有一方面吸收国外的先进管理理论与思想,同时,根据本国的文化传统,加以合理的吸收,这样才能真正做到,以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家。

4.1.2 文化的概念与特征

(一) 文化的概念

“文化”这个词,在英文与法文中均为 Culture,原从拉丁文 Cultura 而来。拉丁文中的“文化”有好几种意义:一为耕种的意义;二为居住的意义;三为练习的意义;四为留心或注意的意义;五为敬神的意义。

人们在日常生活中对文化的最狭义的理解,就是要“学文化,讲礼貌,言行不粗鄙”,要提高“文化素养”。

人们对文化的另一习惯性理解,是指领导艺术、文博、图书馆,主管“文化”的行政部门。

对文化的广义的理解:文化是一种除政治、经济、军事外的一种观念形态、精神活动的产物。文化是一个复杂的总体,它表现为一定时期,人们的知识、艺术、宗教、信仰、道德、习俗、心理等传统。

现在,文化是各门学科共同的研究对象,如思想史、哲学史、科学史、文学史、艺术史、宗教史、中外关系史、考古史、文物学、古文献学等。

但是,管理心理学对文化的理解,应该限定在特定的界限内,这样有利于,从一特定的角度来考察管理与文化的相互关系。

文化是影响某一人群总体行为的态度、类型、价值观和准则。文化是在一种环境里人民的集体精神的程序编制。

显然,在任何一个时代,一个民族、一个阶级的人们都有自己的共有观念性的东西,心理状态、思维方式、社会习惯、人情世态、行为准则等,这些就是人民的集体精神的程序编制。在一定文化影响下所形成的,人们的态度、类型、价值观、准则等,决定了该人群总体的行为方向。

我国文化传统中的一个中心思想是"礼",这种儒家思想几千年来长期统治着人们的心理状态、思维方式、社会习惯、人情世态、行为准则等。此外,像"尊老爱幼"也是我国文化的优良传统。

优良的文化传统使人群总体的行为向着积极的方向发展,文化传统中的消极因素也会使人群总体的行为向着消极的方向发展。中国长期处在小生产的方式中,平均主义与中庸之道的思想甚为严重,发展到现在就是根深蒂固的"大锅饭"思想。

(二) 文化的特征

文化的特征可以分为以下四个方面:

1. 文化不是一种个体的特征,而是人类群体的特征。这个群体是接受相同教育、相同生活经验所制约的大群体,例如,部落、少数民族、宗教组织、协会、工作组织、家庭等。

2. 文化是一种观念形态,是精神活动的产物。文化存在于人民的精神中,同样,也体现在人民的物质生活中。人们的衣、食、住(建筑物的形式)、行等,都代表了一定的文化,即一定历史时期、一定地区的精神生产的结果。

3. 文化具有相对的独立性与稳定性。文化形态是从社会经济结构中发展起来的,并受这个结构所制约。但是,文化形态一经产生,便具有相对的独立性和稳定性。这说明,一种文化形成后,其变化是缓慢。文化的稳定性表现为有地域性、地区性、民族性与排他性。中华民族的文化有极强的稳定性与相对独立性。任何外来文化传入中国后,都将被中华文化所融合。

4. 文化是发展的。尽管文化的变化是缓慢的,但终究是要发展、变化的。政治、经济对文化的发展、变化起着决定性的影响,但是,这种影响是通过文化自身的矛盾运动来实现的。具体说来,文化是通过自

身的扬弃、克服、批判、继承、融合而发展、变化的。中华民族在数千年的历史中，以及在现在与将来，都将不断地通过自身的批判、克服、摒弃文化传统中的糟粕部分，同时继承、发扬、融合中、外文化中的优秀与精华部分。

4.1.3 民族文化的维度

美国管理协会的管理心理学家吉特·霍夫斯泰特(Geert, Hofstede)于1980年发表了《动机、领导和组织：美国的理论可以在国外应用吗?》一文。这是一篇有关管理心理学的跨文化研究的重要论文。

作者在文化中提出，确定民族文化特征的维度是以下四个内容：权力距离，不确定性避免，个人主义——集体主义，男性度——女性度。

民族文化四个维度的提出，是通过大规模的调查研究、大量的统计分析、理论推断后得出的结果。调查研究长达7年，资料总数包括116000张问卷。调查的范围遍及40个国家和地区，调查的对象是某一跨国公司的各分公司中的雇员，其中从非熟练工人到上层管理者。

由于语言的不同，在使用量表时，需要将一个量表翻译成另一种语言的量表，受试者对问卷是用各个国家的母语回答的。

在进行问卷调查时，要提防“虚假”的回答。由于对情景目标的主观估计，受试者所表达的不是他自己的真实情况。在某些文化中(如中国、日本、印度尼西亚等)，使提问者满意的倾向要比其他国家更为强烈，受试者倾向于说出提问者喜欢听到的东西。为此，在问卷要附加一些诚实性考察，以鉴别回答的真实程度。

一个跨国公司内所获得的资料，能够说明民族文化的特征，这是可以理解的。因为，受试者组成了来自不同国家的良好的匹配样本，他们受雇于同一公司，具有相同职业，年龄范围和性格构成是相似的，惟有国籍不同。因此，如果考察了在不同国家中的跨国公司雇员中的问卷结果的差异，那么，解释这种差异的因素，就是民族文化造成的。

民族文化四维度的内涵可概述如下。

(一) *权力距离*(Power Distance)

权力距离是民族文化的第一个维度。权力距离是指社会承认的权力在组织机构中不平等分配的范围。权力距离也可以理解为职工与管理者之间的社会距离。权力距离具有大与小的显著差异，它代表两个

极端的民族文化的程度差异，但大多数民族位于两个极端之间的某处。

大的权力距离表现为以下的特征：

1. 等级顺序严格，每个人都处于或高、或低的位置上。
2. 少数人是独立的，大多数人是依赖的。
3. 等级是实际的不平等。
4. 下属认为，上级是不同的。
5. 上级是不可接近的。
6. 权力是超越善恶的社会基本事实，与合法性是不相干的。
7. 掌权者是有特权的。
8. 处在权力地位的人应当尽可能地表现出有权力。
9. 负责的应是失败者。
10. 改变社会制度的方法是推翻掌权者。
11. 他人是对一个人权力的潜在威胁、几乎不能信任。
12. 有权和无权之间存在着潜在的冲突。
13. 非权力的合作是难以达到的，因为奉行的是信任他人程度低的准则。

小的权力距离表现为相反的下述特征：

1. 等级应减至最低程度。
2. 所有的人应该相互依赖。
3. 等级是为了便利而建立的不同角色。
4. 下级认为上级是“和我一样的人”。
5. 上级是容易接近的。
6. 运用权力是合法的，并受到善恶判断的制约。
7. 每个人应有同等的权力。
8. 处于权力地位的人应该做到，给人的权力印象比实际上他们所有的权力要少些。
9. 负责的应是制度。
10. 改变社会制度的方法是重新分配权力。
11. 处于不同权力地位的人，相互间信任，而很少感到有威胁。
12. 有权与无权之间存在着潜在的和谐。
13. 非权力的合作可以建立在团结的基础上。

权力距离的大小可以用权力距离指数(PDI:Power Distance lndex)的量值来表示。

(二) 不确定性避免(Uncertaintv Avoidance)

不确定性避免是民族文化的第二维度。不确定性避免是指一个社会感受到的不确定性和模糊情景的威胁,并试图以提供较大的职业安全,建立更正式的规则,不容忍偏离观点和行为,相信绝对知识和专家评定的手段来避免这些情景。不确定性避免具有强与弱的显著差异。

强的不确定性避免表现为以下特征:

1. 将生活中固有的不确定性感受为必须与之战斗的不断威胁。
2. 体验到高度的焦虑和应激。
3. 有一种内在的冲动去努力工作。
4. 接受自己和他人的攻击性行为。
5. 喜欢有较多的情绪表现。
6. 冲突和竞争可能增加攻击性,因此,应该避免。
7. 强烈要求一致性。
8. 偏离的人和思想是危险的,不容忍其占优势。
9. 民族主义占优势。
10. 怀疑青年人。
11. 非常关心生活安全。
12. 研究最终的、绝对的真理和价值。
13. 需要成文的规章、规则。
14. 相信专家和其知识。
15. 与当局比较,普通公民是无能的。

弱的不确定性避免表现为相反的下述特征:

1. 较容易接受生活中固有的不确定性,每天都能接受它的来临。
2. 体验到平静和较低的应激。
3. 诸如努力工作不是一种美德。
4. 不赞成攻击性行为。
5. 喜欢有较少的情绪表现。
6. 冲突和竞争能维持在公平竞赛的水平上。并建设性地来使用。
7. 接受更多的异见。

8. 不认为偏离是威胁,有较大的容忍。

9. 较少的民族主义气氛。

10. 对青年人有更多的肯定感情。

11. 在生活中更乐于冒险。

12. 强调相对论和经验论。

13. 应尽可能有少些规则。

14. 相信普通人和常识。

15. 当局必须为公民服务。

不确定性避免的强弱,也是用不确定性避免指数(UAl:Uncertainty Avoidance Index)的量值来表示。

(三) 个人主义——集体主义(Individualism—Collectivism)

个人主义——集体主义是民族文化的第三个维度。个人主义是指一种组织松垮的社会结构,其中的人仅仅关心他们自己、最紧密的家庭。集体主义的特征是严密的社会结构,其中有内部群体与外部群体之分,他们期望内部群体(亲属、氏族、组织)来关心他们,作为交换,他们也对内部群体绝对忠诚。

个人主义表现为以下特征:

1. 在社会中,人们应关心自己和自己最亲密的家庭。

2. "我"的意识占统治地位。

3. 同一性建立在个人上面。

4. 个人的感情独立于组织和制度。

5. 置身于组织需要精心计算。

6. 强调个人的积极性和成就,取得领导地位是理想。

7. 每个人有私生活和意见的权力。

8. 在制度中寻求自主、多样化、快乐和个人财产安全。

9. 需要特定的友谊。

10. 相信个人决定。

11. 价值标准适用于所有人(普遍性)。

集体主义表现为相反的下述特征:

1. 在社会中,人们生来就在保护他们的大家庭和氏族中,同时也要对这集体忠诚。

2. “我们”的意识占统治地位。

3. 同一性建立在社会制度上面。

4. 个人对组织和制度的感情依赖。

5. 置身于组织是美德。

6. 强调归属于组织,取得成员身份是美德。

7. 私生活受到所加入的组织的干预,意见是预先决定的。

8. 专长、制度、责任和安全是由组织或氏族提供的。

9. 友谊是由稳定的社会关系决定的,但在这关系内,存在着对威信的需要。

10. 相信组织决定。

11. 价值标准有群体内和群体外之分。

个人主义的强弱用个人主义指数(II:Individualism Index),集体主义的强弱用集体主义指数(CI:Collectivism Index)的量值来表示。

(四) 男性度(Masculinity Dimension)

男性度是民族文化的第四个维度。这一概念也包括其对立面——女性度(Feminine Dimension)。这一维度的内容是代表在社会中“男性”优势的价值程度。例如,自信、获得金钱和物质、不关心他人、强调生活质量或人。这些价值称为是“男性的”,因为差不多在所有社会中,男性在这些价值的肯定面上比其否定面上(如自信,而不是自信的缺乏)得到更高的分数。

男性度表现为以下特征:

1. 男人是自信的,女人应该是哺育人的。

2. 社会中性别角色是截然明确划分的。

3. 社会中男性应占统治地位。

4. 追求成绩是主要的。

5. 为了工作而生活。

6. 钱和物质是重要的。

7. 独立是理想。

8. 抱负是工作的动力。

9. 羡慕成功的有成就者。

10. 大和快是美好的。

11. 珍视炫耀的男子气("男子风度")。

女性度表现为相反的下述特征:

1. 男人不必是自信的,但也可以承担哺育工作。
2. 社会中的性别角色不是固定的。
3. 两性间应该平等。
4. 追求生活的质量是重要的。
5. 为了生活而工作。
6. 人和环境是重要的。
7. 相互依赖是理想。
8. 服务是工作的动机。
9. 同情不幸者。
10. 小和慢是美好的。
11. 不分男女,男女混合是理想。

男性度用 MI 指数(Masculinity Index),女性度用 FI 指数(Feminine Index)的量值来表示。

4.2 人力资源管理理论的文化相对性

4.2.1 世界文化分类图

根据对西方的富有国家,较大、较繁荣的第三世界国家,南斯拉夫等国的研究结果,按照民族文化四维度的得分高低,可将世界上大部分国家和地区的文化分成以下几类。

由于在单个图表中表示这四个维度的困难,世界上许多国家在维度中的位置,以一次显示两个维度的图来表示。

(一) 40 个国家和地区在权力距离和不确定性避免维度上的分类

从图中可见:40 个国家和地区可以分成为四种类型:

1. 大的权力距离,弱的不确定性避免。属于这种类型的国家和地区有:新加坡、中国香港、印度、菲律宾。

2. 大的权力距离,强的不确定性避免。属于这种类型的国家和地区有:巴基斯坦、伊朗、泰国、中国台湾、意大利、巴西、委内瑞拉、哥伦比亚、阿根廷、智利、土耳其、墨西哥、西班牙、法国、秘鲁、日本、比利时、

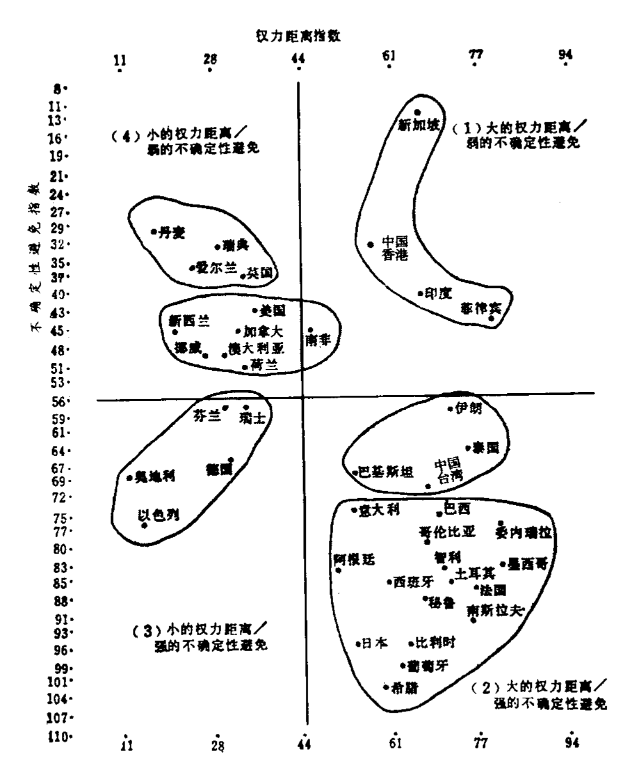


图 4－1　40 个国家和地区在权力距离和不确定性避免维度上的位置

南斯拉夫、葡萄牙、希腊。

3. 小的权力距离，强的不确定性避免。属于这种类型的国家有：芬兰、瑞士、奥地利、前联邦德国、以色列。

4. 小的权力距离，弱的不确定性避免。属于这种类型的国家有：丹麦、瑞典、爱尔兰、英国、新西兰、美国、加拿大、南非、挪威、澳大利亚、荷兰。

（二）40 个国家和地区在不确定性避免和男性维度上的分类

图 4－2 为 40 个国家和地区在不确定性避免和男性维度上的位置。40 个国家和地区可以分成以下四种类型：

1. 弱的不确定性避免，男性度。属于这种类型的国家和地区有：

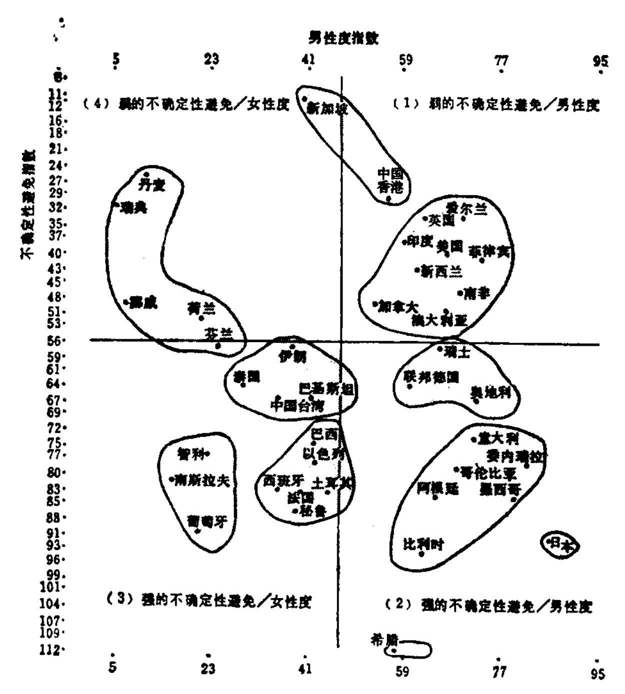


图4－2　40个国家和地区在不确定性避免和男性维度上的位置

中国香港、英国、爱尔兰、印度、加拿大、新西兰、美国、菲律宾、加拿大、南非、澳大利亚。新加坡处于最弱的男性度,正向女性度靠拢的位置上。

2. 强的不确定性避免,男性度。属于这种类型的国家有:瑞士、前联邦德国、奥地利、意大利、委内瑞拉、哥伦比亚、阿根廷、墨西哥、比利时。日本的男性度,希腊的不确定性指数高。

3. 强的不确定性避免,女性度。属于这种类型的国家和地区有:伊朗、泰国、中国台湾、巴基斯坦、巴西、以色列、西班牙、法国、土耳其、秘鲁、智利、南斯拉夫、葡萄牙。

4. 弱的不确定性避免,女性度。属于这种类型的国家有:丹麦、瑞典、挪威、荷兰,芬兰处于向强的不确定性避免靠拢。

(三) 40个国家和地区在权力距离和个人主义维度上的分类

图4－3为40个国家和地区在权力距离和个人主义维度上的位置。

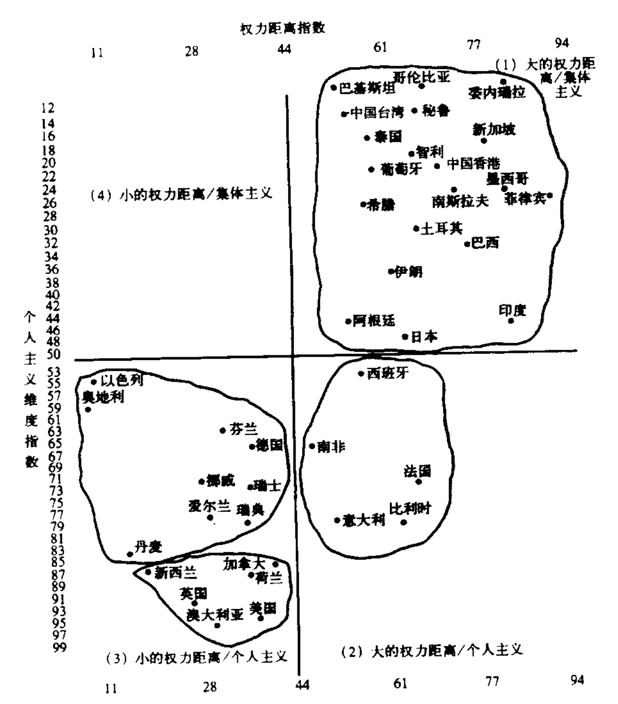


图 4－3　40 个国家和地区在权力距离和个人主义维度上的位置

从图中可见:40 个国家和地区可以分成为三种类型:

1. 大的权力距离,集体主义。属于这种类型的国家和地区有巴基斯坦、哥伦比亚、中国台湾、秘鲁、委内瑞拉、泰国、智利、新加坡、葡萄牙、中国香港、希腊、南斯拉大、墨西哥、土耳其、菲律宾、巴西、伊朗、阿根廷、日本、印度。

2. 大的权力距离,个人主义。属于这种类型的国家有西班牙、南非、法国、意大利、比利时。

3. 小的权力距离,个人主义。属于这种类型的国家有奥地利、以色列、芬兰、挪威、前联邦德国、爱尔兰、瑞士、瑞典、丹麦、新西兰、加拿大、荷兰、英国、澳大利亚、美国。

在图 4－3 中有一空白处,即不存在小的权力距离和集体主义的组合。

以上三个图,表示世界文化图的一系列组合。应该指出,上述的研究仍然是不够全面的,其中缺乏前苏联、东欧国家的材料,同样也没有我国大陆的调查资料,因而其结果仍是地区性的。

4.2.2 人力资源管理理论的文化相对性

自从20世纪60年代以来,美国产生和输出了世界上最多的管理理论并涉及到人力资源管理的一些关键领域,如激励理论、组织理论等。

那么,在一个国家发展起来的理论,在哪些方面以及在什么程度上能够应用于别的国家呢?

任何一种理论都反映了一定的文化环境。某一理论的提出者是生活在特定的文化环境中的,美国的理论必然反映它时代的文化;同理,意大利、英国、德国和法国的理论也反映了意大利、英国、德国和法国的一定时代的文化。又由于当代大多数理论家是中产阶级知识分子,因而,他们的理论反映了一个国家的知识中产阶级的文化背景。

下面,我们从民族文化四维度及世界文化分类图的角度来考察各国在采用人力资源管理理论时的文化相对性。

(一) 在应用激励理论中的文化相对性

美国的激励理论的代表人物有马斯洛的需要层次论、麦克利兰的成就动机论、赫茨伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论等。

这些理论的产生与美国的文化传统有密切的联系。例如,美国的个人主义维度占第40位,也就是说,美国是最推崇个人主义的国家。这一国家的极高的个人主义导致需要用自我利益来解释行为,即人的行为的动机是为了获得某种需要的满足。此外,美国的弱的不确定性避免和相对高的男性度的组合,说明了这个国家的成就动机是普遍的。因为,成就动机就包含着人们乐意承担风险,同时又关心自己的成绩的内容。

但是,对于另一些国家的情况就不同。例如,对于具有强的不确定性避免和男性度组合的国家(像德国、墨西哥、日本等)最需要的是成就加安全,而不是像美国那样的成就加冒险。

对于具有很强的不确定性避免和女性度组合的国家(如巴西、泰国等)最需要的是生活质量加安全。

对于弱的不确定性避免和女性度组合的国家(如丹麦、瑞典、荷兰

等)最需要的是生活质量加冒险。

同理,在需要的问题上,像德国、日本等国注重于安全需要第一,而南斯拉夫、巴西等国是安全与社会需要第一,瑞典等国是社会需要第一。

在对于诸如工作的人性化方面,美国是属于男性化社会,因而注重重建个人职业,实现工作丰富化。但是,在女性化占统治地位的北欧国家,如瑞典的“伏尔伏”汽车工厂,就强调建立半自主的班组,降低个人之间的竞争,增强健康的人际关系。

由于各国文化背景的差异,在采取激励措施时会有明显的差别。

表 4-1 不同国家激励措施的差异

美　国	日　本	中　国
动机: 成就+冒险	动机: 成就+安全	动机: 生活质量+安全
需要: 成就需要 (个人)	需要: 安全需要 +个人成就需要	需要: 社会需要 +安全、个人需要
工作: 工作丰富化 重建个人职业	工作: 集体班组成就	工作: 健康的人际关系, 降低个人间竞争关系

(二) 在应用领导理论中的文化相对性

美国的领导理论,诸如李克特的管理的四体制,布莱克、莫顿的管理坐标图,麦格雷戈的 Y 理论等,这些理论的共同点是它们都提倡下属参与管理者的决策,但又认为,参与是由管理者发起的。但是,有较大权力距离的法国不怎么关心美国式的参与管理,而是更关注有权力的人。此外,权力距离小于美国的国家(瑞典、挪威、前联邦德国和以色列)相当赞成,由下属采取主动性的管理模式(工业民主形式),而不怎么赞成美国式管理。

同样采取工业民主的方式,在低的不确定性避免国家,如瑞典,工业民主首先从地方实践的形式开始,只到后来才形成一个立法框架。而在高的不确定性避免国家,如前联邦德国,工业民主首先由立法产生,然后再在组织中产生活力。

从下表 4-2 中可见,不同国家在工业民主与参与管理方面的程度

是有差异的。

表 4－2　不同国家工业民主与参与管理程度的差异

美　国	法　国	瑞典等国	联邦德国	日　本	中　国
一般关心	不关心	工业民主	工业民主	关心	制度性质要求民主与参与管理

此外，领导者采取什么风格来进行领导，在很大程度上依赖于下属的文化条件，以及不同的权力距离的水平。

表 4－3 为不同权力距离时的上下级关系。美国是属于中等权力距离的国家，因而倾向于中间一种类型的领导风格。加拿大、澳大利亚同属这一类型的文化，因而具有相同的领导风格。美国的公民倾向于认为，自己的国家是民主的典范，很难接受其他国家想制定美国人认为不需要、并可能侵犯领导者特权的民主形式。但是权力距离很低的国家，不接受管理特权的观念。

表 4－3　不同权力距离水平时的上下属关系

小的权力距离	中等权力距离	大的权力距离
下属有低的依附需要	下属有中等的依附需要	下属有强烈的依附需要
上级对其上级有低的依附需要	上级对其上级有中等的依附需要	上级对其上级有强烈的依附需要
下属希望上级同他们协商，如看到上级超出其合法角色，下级可反抗或罢工	下属希望上级同他们协商，但也将接受独裁行为	下属希望上级独裁行事
最理想的上级是一个忠诚的民主主义者	最理想的上级是一个随机应变的民主主义者	最理想的上级是一个仁慈的独裁者或家长式统治者
法规和规则对所有人适用，不能考虑接受上级的特权	法律和规则对所有人适用，但上级某种水平的特权可考虑接受	每人都希望上级享有特权和规则，法律和规则对上级和下属是不同的
地位的象征受到冷遇，并容易受到下属的攻击	上级的地位象征一般有助于其权威，将得到下属的接受	地位象征是非常重要的，大大地有助于上级对下属的权力

关于目标管理,这是一种领导方式,也是"美国造"的最流行的管理方法。但是,对于目标管理的理解,在不同国家也有区别。美国从其特有的文化出发,认为实行目标管理法应该有以下的先决条件:

与主管人进行有意义的谈判,下属有充分的独立性(不太大的权力距离);上级和下属都乐于承担风险(低的不确定性避免);上级和下属都认为成绩是重要的(高的男性度)。

联邦德国是一个权力距离较低的国家,而同时具有高的不确定性避免,因而在实行目标管理法时,不接受风险和模棱两可的倾向,主张用相互赞成目标的非个人权威来代替主管人的裁决性权威的观念。在联邦德国,目标管理应理解为目标协商管理。

法国将目标管理称为目标参与管理。总的说来,目标参与管理在法国只徒有口号。因为,法国人从他们的童年起就习惯于大的权力距离,习惯于高度人格化的权威,而目标管理法的先决条件是以内化了的目标形式,作为非人格化权威。

从表 4-4 可见,各国在目标参与管理方面也存在明显的区别。

表 4-4　不同国家在目标参与管理方面的差异

美　国	联邦德国	法　国	日　本	中　国
解释为领导决策为先决条件	目标协商管理	不赞成目标参与管理	赞成	先决条件为领导决策,同时加强民主,参与决策

(三) 在应用组织理论中的文化相对性

小的权力距离文化中的人民喜欢决策的非集中化,而大的权力距离文化中的人民,喜欢集中决策。在美国,增加薪金是由雇员的直接上司提出的;而在法国是由上司的上司决定的。这种行政方式被法国人看来是非常自然的。

从下表 4-5 可见,不同国家决策在哪一级进行是有差异的。

表 4-5　不同国家决策在哪一级的差异

美　国	法　国	日　本	中　国
顶头上司	三级上司	顶头上司	集中化决策,地方开始有自主权

同理,在组织机构与下属激励关系方面不同国家也存在明显的不同(表 4-6)。

表 4-6 不同国家组织机构与下属激励关系的差异

美国	日本	中国
从个人主义出发,考虑组织层次,规则是获取目标的手段,打破层次与官僚的传统,建立矩阵组织	从集体主义出发,对民族、组织、社会、个人忠诚,最终获利	从集体主义出发,考虑国家民族、个人、企业三者利益的统一

权力距离与中央集权化有关,而不确定性避免与形式化,即对正式规则和规定的需要,将任务委派给专家等有关。为此,大多数法国组织的"内含模式"是金字塔型(中央集权和形式化);西德组织是一架润滑的机器(形式化但不是中央集权);英国组织是一个乡村市场(不是形式化,也不是中央集权)。

表 4-7 为不同国家在组织结构的权力形式方面的差异。

表 4-7 不同国家在组织结构的权力形式方面的差异

法国	联邦德国	英国	中国
金字塔型(中央集权形式化)	润滑机器(非中央集权)	乡村市场(非形式化,中央集权)	中央集权形式化,经济体制改革向民主化发展

美国的位置处于"金字塔"、"润滑机器"、"市场"内含模式之间的中间位置,这个位置可以有助于解释在非常不同的文化中,美国的工商业活动之所以取得成功的原因。因为,根据美国组织的概念,层次本身并不是目标(如在法国),规则本身也不是目标。这两者是获得结果的手段,如果需要,它们是可以改变的。在向着矩阵组织或更灵活的组织体系发展时,可以打破层次和官僚的传统。

4.3 日本与美国人力资源管理的比较

4.3.1 日本管理的概况

(一) 日本管理的概况

日本在过去的几十年里,生产率的增长几乎是美国的3倍。从1960年到1978年间,平均增长7.8%。仅在后5年,生产率增长超过40%。

日本经济界学者指出:日本投资的费用从整个国家的比例来讲几乎是美国的2倍,私人高额存贮,投资便宜且有效,引进技术等,这些经济因素都有利于生产率的提高。除此之外,日本民族特殊的心理和文化特征,被认为是日本企业成功的关键因素。

日本企业中缺席现象很少,人员周转率大约是美国的一半,职工对公司有着较高的责任感。当然,日本企业中的职工有着高度的责任感和生产效率,其原因不仅仅是文化特点的结果,而是系统的管理实践和各种决策与措施的结果。日本在美国开设的子公司,其中管理人员是日本人,雇员是美国人,由于采用了日本的管理方式,因而同样调动了在子公司中工作的美国工人的积极性,从而取得了与在日本的母公司同样的效率。大多数管理者都认为,管理的关键所在是企业中各种财富的最佳利用,在日本的大多数公司里,人力资源被当作最重要的和最需利用的财富。

(二) 日本的人力资源的管理系统

日本在人力资源管理方面,善于将一些理论、观念和设想变为一整套完整的、系统的决策和措施。日本的大中企业,及其在美国的子公司在人力资源管理方面,采取了下图4-4所示的决策与措施。

从图4-4中可见,在人力资源管理方面,日本首先采用的是长期安全的雇用制,这一点吸引了职工,促使他们乐意留在企业内。第二是企业明确的指导思想,这体现了关心职工的需求,强调集体合作精神。第三,既要关心那些重要人物,又要关心全体职工工作、生活的各个方面。

这些一般的决策,由具体的管理措施来实现。重点是继续发展职

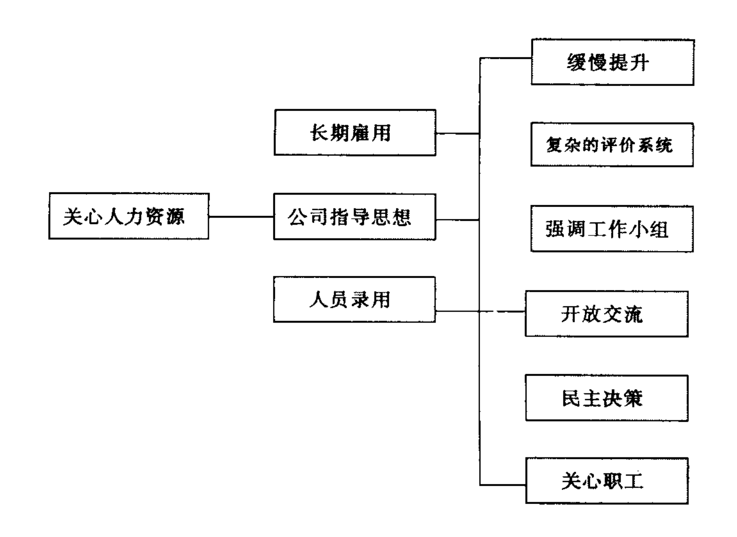


图 4－4　日本人力资源管理示例

工的培训，正式的提升是次要的，至少在早期是如此。评价职工有一套标准，通常是看小组的成绩，而不是看个人的成绩。为此，按这种方式，工作由大量独立的操作小组来完成。此外，信息的交流受到鼓励、支持和奖励。每次在作出决定之前，待决定的信息就会传到各个部门。每个职工都得到主动、有效的关怀。总之，以上这些措施的一种或几种的结合的应用，在企业中已取得了卓有成效的结果，因而是享有声誉的。

4.3.2　日本与美国在人力资源管理方面的比较

日裔美国人威廉·大内写了一本书，叫作《Z 理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》。在这本书中，大内描述了美国型和日本型组织正好相反的特点。他把西方组织称为 A 型，日本组织称为 J 型。两种组织在人力资源管理方面的差别如下表 4－8 所示。

这两种类型的不同点，只有放在不同文化和环境中才能得到解释。A 型组织是在高度个人流动性、支持独立、自食其力和个人责任的文化规范中发展起来的。J 型组织的文化基础是个人流动性，支持集体主义。因为，日本在 19 世纪还是封建社会。在明治维新资产阶级革命后，封建式的忠诚转移到工业体系中去了。雇主和雇员的关系类似于

地主和农民的角色。

表4-8 美国与日本在人力资源管理方面的差别

A型(美国型)	J型(日本型)
短期雇佣型	终身雇佣型
迅速评价和升级	缓慢评价和升级
专业化的职业道路	非专业化的职业道路
明确的控制	含蓄的控制
个人决策过程	集体的决策过程
个人职责	集体负责
局部关系	整体关系

J型组织在日本获得了很大的成功。大内认为,美国企业要提高效率以迎接日本的挑战,在于把J型组织按照美国的方式进行修改,以适合美国国情。经过修改的理想的美国企业组织叫作Z组织。

4.3.3 日本人力资源管理特点

(一) 建立安全的雇佣制

日本管理者认为,工作的保障对提高士气和生产率,限制人员周转,减少训练费用和加强组织凝聚力是卓有成效的。

在日本企业中,对即使是很差的工人也要重新培训,或者调动工作,而不是简单地开除。例如,一个电子设备厂的管理者解释了公司应如何对待职工的错误,他认为:"即使工人犯了很大的错误,也还是要给他改进的机会,一个不称职的质量检查员,可以调他去销售部门,他可能干得很好。"长期的工作保证,有利于提高职工对企业的责任感,有助于缓和危机。

(二) 公司明确的指导思想

这个指导思想是要明确表现出企业的目标,标准和价值。这样做有助于把责任感转变为生产力。对企业目标的熟悉,可以指导工人的行动,控制他们的行为,激发他们的动机。

日本企业的指导思想之一,是把重点放在集体协作劳动上。自然,没有合理的安全雇佣制,促进合作精神是不可能的,这种思想使两种目标协调一致;利润的增加和公司团体的永存。以下是日本某一电子原

件制造商，在其企业中规定了以下的指导思想与政策：

公司的指导思想：我们的目标是为原材料和全体职工精神充实而奋斗，通过达到目标，以企业的繁荣和进步服务于人类。

公司的管理政策：我们的目的是完全满足顾客的需要和得到利润，我们这个大家庭有共同的约定和独自的目标，约定之一就是对我们工人伙伴的尊重和支持。

由上可见，公司社会化的职能之一，是要保证职工明白指导思想，和从行动上领会要关心那些愿意受雇于公司的人，也要关心已经在职的全体人员。企业内部凝聚力的发展，是以目标和职责的接受为基础的，这是许多日本企业政策的主要观点。

当企业的指导思想、文化，一系列共同目标渗入工人头脑时，每一位职工都能在各种场合承担责任，并能和企业同命运。

(三) 缓慢的提升，工作的变换，内部训练

缓慢的提升是指，使每一个人在尽可能长的时间里，感到自己有可能被提到高级职位，从而增加他们在生产阶段的热情。

持这种观点的日本管理者有以下的看法：在任何层次的企业中，失败者人数当然远远超过胜利者，毕竟能被提升的是少数。所以，对失败者确定的推迟，可以增加他们的产量，他们往往努力工作，仍然希望能战胜别人。尽管推迟提升会给那些有雄心的工人造成很大的挫折，但这样做了之后，会弥补那些急于成功人员热情的减小。与此相反，许多美国企业中的上级，只注重选拔新秀，而很少关心失败者的士气。

工作的变换是日本企业训练任务成功的关键。有的蓝领工人对于某项工作，须训练达 10 年之久是常有的事。工作的变换除了有助于提升和训练之外，还可促进非正式的信息网络的发展，能调动工作的积极性，加快解决问题的速度。最后，工作变换可以消除工人对单一工作的厌倦感和疲劳感。

(四) 复杂的评价系统

日本企业的评价系统，包括个人成绩的测量，还有各种个性品质和行为的测量，创造力、情绪稳定性、与他人的合作性，以及工作小组的成绩。通过评价使工人之间有了明显的区别，每个工人按年龄、社会地位、工资及工种等，同其他成员对比排列起来。评价是管理者对部下行

为长期观察的结果,通过评价可以把工人努力的方向和企业的目标联系起来。

小组成绩也是评价的焦点,对小组的贡献这一压力控制了工人的成绩,长期任职,获得友谊,信息网络,这一切使工人的成绩及和他人的关系一目了然。

(五)强调工作小组

日本企业花费很大的精力去组织和提高小组的动机与合作性。因为,在日本企业里,最基本的生产单位是小组而不是个人。任务是分到小组的,小组不仅要完成任务,而且有权力设计完成任务的方法。工作小组独立解决问题,而不依赖于专家是受到鼓励的。强调自我完善有助于小组取得成就,通过工人亲自设计可激发他的动机。

在每天一次的小组会上,工作的质量和速度得到评议。事实上,生产小组完成任务不仅可以提高成绩,而且可以增加成员间的尊重和友谊,提高小组的凝聚力,这一切都会造成对工作的高度满意感,人员周转率降低,减少工作中的争吵。

当然,企业中的小组的独立性,在工作中仍然会受到许多规定限制的,因为公司仍然要通过控制成员的训练、评价、小组规模、生产范围和数量来控制与调动小组。

(六)开放、广泛的信息交流

日本企业中的经理,一天至少花两小时在基层,他们强调必须和下级在一起,以便随时指导和帮助。他们认为政策是对工人开放的,要加强面对面的交流。

为了加强面对面的交流,有时经理的办公室就在接待室的隔壁,无论工人、推销员,还是顾客,只要一进大楼就可看到,并可以出入。

开放的信息交流,不受直接交换的限制,工作小组中团体精神的强调,以及工人在长期工作中发展的关系网,鼓励了广泛的面对面的交流。这种非正式的关系网是工作手册上所没有的,对于新工人,它是无形的,但作为合法的工具,他们的作用是绝对被承认的。交流的技能和关系通常是年终评定的一个关键指标。

(七)民主决策

在日本的企业中,管理者的决议要经过无数次的讨论,直到每个细

节达成一致才能决定。在管理者制定决策的程序中，是在高层领导下，由中层管理者制订的。他们参加一些非正式的讨论、商议，在大家都熟悉之后再作出决定。

管理者和下级之间有谈判和合同，谈判是在有关部门间的基本的横向联系中进行，而在工作小组中，重点是要所有小组成员参与决策过程，而不是限于仅仅赞成什么。

除非有关人员都支持某项决定，管理者一般是不会采取某一个人的决定的。来自上级决策的信息，要及时地传递给职工，使职工有一个理解决策，使之合理化，并接受它的机会。

当然，自下而上的决策过程，并不会减小管理者对决议后果的责任，因为长远的计划和决策，主要的精神仍来自上头。

(八) 对工人的关心

日本企业中，管理者与下级关系的好坏是评估的重要因素。为此，管理者要花费很多时间去和工人们谈论日常琐事，了解工人的需求，所存在的问题，这是他们业务的一部分。

不同公司的文化、体育运动，及其他创造性活动都会渗透到工人的生活中去。公司里大的社会活动，表面上看是自愿参加的，实际上是所有职工都参加的。例如，每年有两天的旅行，每月一次的周末娱乐，每年六次的官方晚会，所有这些都是公司出资的。

在日本的公司中，每个职工还可以得到一些经济补贴，像家庭补贴、车费补贴、房屋补贴。很多公司甚至提供了所有福利服务措施，为家庭提供减租的公司住宅。为职工的孩子提供托儿所、学校，还提供抵押贷款、抵押设备、储蓄和保险业务。

由于采取了这些措施，职工就会发现，他们的利益和公司的利益休戚相关。为此，为公司利益做出的牺牲不完全是为了公司，其中也包括了自己的利益。

4.4 中国的文化传统与管理思想的相关分析

4.4.1 中国文化的基本精神

什么是中国文化的基本精神，至今学术界并无统一的定论，但以下

几点是易为大多数人所接受的：

(一) 刚健有为，自强不息

在《周易大传》中提出了“刚健”的学说。《彖传》说：“需，须也，险在前也。刚健而不陷，其义不困穷矣。”《象传》说：“天行健，君子以自强不息。”强调“刚健”，主张“自强不息”，这是有深刻意义的精粹思想。至于《周易大传》的作者，有的认为是渊源于孔子，但由战国时代儒家中讲“易”的学者提出来的。

《周易大传》关于“刚健”和“自强不息”的思想在实际上起了推动中国文化向前发展的积极作用。而道家的“柔静”学说则是“刚健”思想的一种补充，两者相互对峙，相互引发，构成了中国文化的独特面貌。

(二) 中庸思想——和与中

孔子说：“中庸之为德也，其至矣乎！民鲜久矣。”(《论语·雍也》)但是，对中庸的含义各家的理解与解释不尽相同。有的认为“不偏之谓中，不易之谓庸”(朱熹《中庸章句》)。

中庸思想的主要含义是：在事物的发展过程中，对于实现一定的目的来说，有一个一定的目标，达到这个标准就可以实现这个目的，否则就不可能实现这个目的。没有达到这个标准叫做不及，超过了这个标准叫作过。如果超过了这个标准，就不可能实现原来的目的，而转变到原来目的的反面。所谓“中庸之为德”，就是要经常遵守一定的标准，既不过，亦不是不及。

中庸思想在中国文化发展中起着两重性的作用，一方面保证了民族文化发展的稳定性，反对过度的破坏活动，使文化发展不致中断；另一方面，对于根本性的变革又起了一定的阻碍作用。因为，社会的变革，在一定条件下，需要打破原来的标准，才能取得更大的发展；如果固守原来的标准，就会停滞不前。

(三) 崇德利用

春秋时代有“三事”之说，《左传》文公七年记载晋国贵族郤缺的言论说：“正德、利用、厚生，谓之三事。”正德是提高精神生活，利用、厚生是提高物质生活。“三事”之说兼重物质生活与精神生活，这是一种比较全面的观点。

(四) 天人协调

天人协调问题,亦即人与自然的关系问题。在这一问题上有三种观点。庄子主张因任自然,“不以人助天”(《庄子·大宗师》)。荀子主张改造自然,“大天而思子,孰与物畜而制之?从天而颂之,孰与制天命而用之?”(《荀子·天论》)。最后一种观点为“辅相天地”的学说,在《周易大传》中的《象传》说道:“天地交泰,后以裁成天地之道,辅相天地之宜,以左右民”。所谓裁成辅相,亦即加以调整辅助。

综合上述三种观点,天人相互协调,即为在自然变化未萌之先加以引导,在自然变化既成之后注意适应,做到天不违人,人亦不违天,即天人相互协调。用现代的观点看,改造自然是必要的,破坏自然一定要自食苦果。中国传统的天人协调观确有重要价值。

除上述外,也有人认为,诸如儒家思想——“礼”,尊老爱幼等皆为中国文化之传统,在此就不一一列举了。

4.4.2 中国文化的维度分析

中国文化的维度分析可以分为两个方向,一为纵向比较,即从历史的角度考察中国文化维度的变迁,二为横向比较,即将中国文化的维度与外国文化的维度作一对比分析(表4-9)。

表4-9 中国文化维度的历史比较

文化维度	封建社会	社会主义新中国
权力距离	大 (严格的等级制度)	有封建残余 (民主化进程已开始)
不确定性避免	大 (中庸之道)	有封建残余 (风险性差)
个人主义——集体主义	个人主义 (名利思想)	集体主义
男性化——女性化	男性化 (男尊女卑)	男女平等

从上表可见,新中国成立后,在文化传统四维度上,同封建社会相比,已在许多方面有了长足的进步,民主化进程已经开始,创造精神得到提倡,集体主义是精神支柱,男女基本平等,等等。但是,封建残余仍是可以触摸、直觉到,如权力过于集中,民主化思想尚未真正树立,风险

创造精神还处于萌芽状态，个人主义思想时隐时现，部分地区还有男尊女卑现象，等等。

如果将中国与美国作一比较，则可以看到更明显的差异（表4－10）。

表4－10 中国与美国在文化传统维度上的差异

维　度	美　国	中　国
权力距离	小	大
不确定性避免	小	大
个人主义——集体主义	强（个人主义）	强（集体主义）
男性度——女性度	中上（男性度）	男女平等

从上表可见，中国与美国在四个维度上都存在差异，这说明，中美两国不仅社会制度上存在着本质的差异，而且文化上的鸿沟也是相当大的。

如果将中国与日本作一比较，则可以看到另一种情况（见表4－11）。

表4－11 中国与日本在文化传统维度上的差异

维　度	日　本	中　国
权力距离	大	大
不确定性避免	大	大
个人主义——集体主义	集体主义	集体主义
男性度——女性度	大	小

由上可见，中日两国在社会制度上存在差别，但在文化维度上仍有相似之处。当然，日本的集体主义与中国倡导的集体主义在本质上仍有区别，这是不言而喻的。

如果把不同的文化维度结合起来考察，则可发现，在权力距离与不确定性避免的组合上，中国相应于日本、比利时、葡萄牙、希腊等国的文化传统，即大的权力距离，大的不确定性避免。在权力距离与个人主义——集体主义维度的组合上，中国相应于日本、阿根廷等国的文化传统，即大的权力距离，集体主义。在不确定性避免与男性度——女性度的组合上，中国相应于智利、南斯拉夫、葡萄牙，即强的不确定性避免与

女性度。

1.4.3 中国的文化传统与人力资源管理的方向

中国是社会主义制度的国家,具有无比的优越性,但是,从文化维度的比较上看,应该看到还存在许多不足之处,我国文化中的精华固然甚多,但糟粕也是明显不过的,其他国家的社会制度固然是没落的,但某些文化传统也在客观上促进了该国的科学、技术、生产力的迅猛发展。美国的个人主义,风险性维度,从社会主义的价值观、世界观来看,是应该分析、批判的,但也不可否认,这种文化传统给美国的社会发展带来了强大的动力。

中国人力资源管理的方向,总的来说,应该大力提倡与加强的文化维度应该是:

1. 减少权力距离。这是很重要的、关键的措施。高度的权力集中不利于民主意识、创新意识的发展。为此,体制改革、放权,这是改变中国民族文化传统消极面的组织环境的保证。

2. 增加风险性。我国文化传统中庸之道固然有其积极面,但消极面也不少,这就是使人缺乏创造力、开拓精神。在这改革开放的年代,应该给中华民族灌注更多的风险性精神,那么我们整个民族的创新思想就会倍增,现代化大业就会早日建成。

3. 保持与加强集体主义。但是,也要发扬在国家、集体、个人利益一致原则下的个人成就感、自强不息的精神。

4. 加强女性度。整个社会要向更加民主化、人际关系更加融洽的方向努力发展。

4.5 整合同化理论与跨文化管理

4.5.1 整合同化理论产生的历史背景

跨国公司既是全球化发展的产物,同时它也大大推进了全球化的进程。它使不同国家和地域的人们比以往任何时代都有了更多接触。这种接触不仅包括资本、技术、商品、劳务方面,还包括深层次的文化、管理等。

跨国公司有很多特点,其中较突出的一个特点就是多元化

(diversity)。同时多元化也成为今天组织的重要特征。对"多元化"人们有不同的理解,在这里笔者认为其核心是指多样性,它的外延包括管理方式多元化、经营多元化、产品多元化、投资主体多元化、培训方式多元化等。跨国公司的多元化特点主要体现在以下方面:

1. 文化背景多元化,主要指员工在种族和文化背景上的差异,如跨国公司的员工可能来自不同国家和地区,来自不同的种族;

2. 员工个体多元化,包括员工性别多元化、年龄多元化、心理多元化、生理多元化等个体因素上所存在的差异;

3. 其他多元化因素,包括员工学历、家庭与婚姻状况多元化、收入差距、社会地位的差异、工作经验的差异等。

跨国公司人力资源多元化使得管理多元化成为必要。多元化管理的一个重要任务是增强企业的凝聚力,保证组织成员一致的努力方向。

如何实现管理多元化?本书作者提出的整合同化理论是实现这一目标的有效方法和理论。整合同化理论(Integration-Assimilation Theory,IAT)是将企业多元的价值观转变为一个大多数员工认同的共同价值观念,即企业核心价值观,并使全体员工接受。整合(Integration)指跨文化企业主动组合内外部资源,在求同存异的基础上,将多元化价值观转化为企业新的共同价值观,它既来源于多元的价值观,又高于多元的价值观;同化(Assimilation)是组织对共同价值观进行确认,并使其成为绝大多数员工认同的观念。

4.5.2 整合同化理论的特点及其模式

(一) 整合同化理论的特点

整合同化理论是共同管理文化(Common Management Culture, CMC)模式的进一步推广与提高。具有下述四个特点:

1. 该理论是具有中国特色的跨文化管理模式。在中国引入西方先进管理观念和方法时,在多元文化被整合同化的过程中,必须立足于中国传统的管理文化,只有适合中国国情的整合同化理论才能取得最终成功。

2. 整合同化理论进一步从系统论的观点,阐明了宏观、中观和微观三个层面的跨文化管理。从跨国公司东道国与母国之间文化差异的宏观层面来看,跨文化管理需要对文化差异进行了解、适应和调整,达

成整合与同化——这是第一层次;就跨国公司内部的中观层面来看,如何对企业组织内部各部门的不同文化氛围或背景进行协调,达到组织之间、团队与团队之间的协同合作,构建和谐而具有弹性的组织网络——这是整合同化的第二层次;就个体的微观层面看,不同社会文化背景的员工进入跨国公司,如何使多元化员工之间能够良好沟通,对其实行多元化管理,调动和发挥其潜能,增进组织智商——整合同化的第三层次。这三个层面各自独立,同时又交互作用、相互影响。

3. 整合同化理论是在共同管理文化模式的基础上发展总结出的理论,其主旨是体现不同管理文化"最佳协和"状态。其理论基础主要有:莫朗(Robert. T. Moran)的跨文化管理理论,以"最佳协和(Synergy)作用"来评价跨文化管理模式的有效性;阿德勒(Adler)也在其"文化协调配合论"中,提出了跨文化管理中文化协调的方向、处理方法和有益建议等。美国学者斯特文斯(O. Pstevens)提出"组织隐模型理论",对各国组织中权力距离、不确定性避免等特征进行描述和分类。加拿大学者基林(Peter Killing)提出了合资企业成功之道的标志及其遇到的障碍。毕密斯(Paul. W. Beamish)对发展中国家的合资企业经营提出了一些准则。

4. 跨国公司面向的是瞬息万变的市场、多元化的员工、多元化的社会文化背景,因而客观上要求跨国公司的管理具有发展性、动态性。作为学习型的跨文化企业必须根据现存的管理认知结构主动同化和组织新的信息、新的变化。在这其中,成功的跨文化管理必然是跨文化企业作为一个行动者主动进行的。

(二) 整合同化的过程

跨国公司的文化整合同化过程可以分为四个阶段:探索期、碰撞期、整合期以及创新期。文化冲突的高潮可能发生在碰撞期,也可能发生在整合期。

在文化整合的探索期,需要全面考察跨文化企业所面临的文化背景状况、文化差异问题、可能产生文化冲突的一些相关方面,并需要根据考察的结果初步制定出整合同化的方案。利用"公司简讯"、"公司各类会议"沟通不同文化团体之间的思想与行为模式的差异。应当列出各方的文化要点、对于公司的期望,并列表进行"相同点"、"不同点"的

比较。经理们和职员们常用图解的方法来表示文化差异对他们的影响,这为随后的跨文化分析提供了可视化的起点。

1. 碰撞期是跨文化企业进行文化整合的实施阶段,也就是文化整合开始执行的阶段,这一阶段往往伴随着一系列管理制度的出台。因此,在这一过程中十分重要的是对于"障碍焦点"的监控。所谓"障碍焦点"是指文化整合过程中可能起到重大障碍作用的关键因素,它可以是某一个人、一个利益团体、某种文化背景之下的一种制度等。随着文化整合的进行,障碍焦点将是一个十分活跃的因素。碰撞期由于不同文化的直接接触,发生冲突的情况是在所难免的,只是不同的跨文化企业的冲突类型不同、程度有所差异等。因此,在碰撞期中把握好文化整合的速度和可能发生文化冲突的强度的关系也是监控障碍焦点过程中所必须注意的问题。

2. 整合期是指不同的文化逐步达到融合、协调、同化的过程,这是一个较长的阶段。这个阶段中主要就是形成、维护与调整文化整合中的一系列行之有效的跨文化管理制度与系统。这是一个动态的发展过程,"整合——同化"在这一阶段体现得最为明显。跨文化管理中需要采取深度访谈等方式寻找适合于不同文化的"共同愿景"。

3. 创新期是指在文化趋向同化的基础上,跨文化企业整合、创造出新的文化时期。这一时期的开始点相对于前面三个时期来说是比较模糊的,因为很可能文化碰撞的过程就是开拓和创新的过程,而且应该说随着跨文化企业的成长与成熟,创新期的主题和过程会不断地进行下去。寻找出不同文化中的优点,摒弃不同文化中分别具有的缺点或不适应之处,促进一个创新的、充满生机的跨文化企业文化的整合形成。在文化碰撞的基础之上创新出具有独特风格的跨文化管理文化。

(三) 整合同化理论的模型

整个模型可以分为"IAT 的结构组合模型"和"IAT 系统展开模式"两个方面。

IAT 的结构组合模型。跨国公司中整合同化后的新文化特征决定着跨国公司共同管理文化所应达到的程度,它直接关系到 IAT 这一模型在跨国公司实际运行中的合理性和有效性。具体模型见图 4-5。

IAI 的系统展开模式。这一模式分为共同价值观和系统展开两

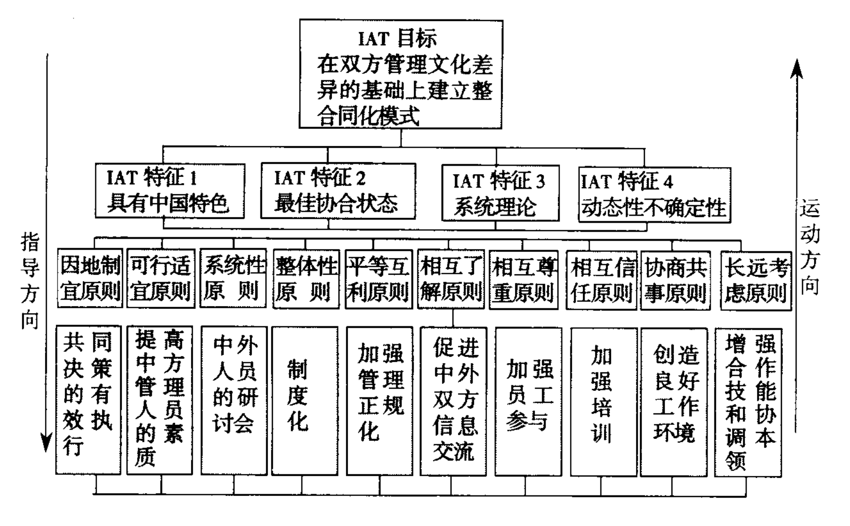


图 4－5　IAT 的结构模式

部分。

1. 共同价值观的确定。共同价值观是指跨国公司中各国员工统一的价值观念，是企业双方成员共同的信仰。它的具体内容包括以下方面：一是共同的经济利益基础；二是共同的社会效益观；三是共同的价值观（见图 4－6）。

2. IAT 展开的结构模式。它主要包括人员层次模式、功能系统模式（见图 4－7、4－8）。

4.5.3　整合同化理论的原则

这里的原则是指 IAT 建立过程中所必须遵循的基本规则。主要包括：

1. 因地制宜原则。指跨国公司中的各方在不同管理文化的基础上，针对中国的宏观环境，企业的中观和微观特征、员工的接受和适应能力，因地制宜地建立适合本企业的共同管理模式。

2. 可行、适宜原则。该原则既指在引进外国管理方法和模式时，要考虑其在中国是否可行，也指 IAT 模式要随企业的动态发展而变化。

3. 系统性原则。任何一个企业都是开放的系统，IAT 任何一项内

中国宏观环境
——政治
——经济
——社会
——文化

外方母公司
投资的经济利益观
社会效益观(责任与义务)
企业价值观

文化差异

中外合资企业共同价值观
共同的经济利益基础
——企业经济效益
——企业内部利益分配和职工福利
——双方母公司的资产价值和收益
共同社会效益观
——消费者权益的维护
——保护治理环境提供就业机会
——其他社会目标和责任
共同价值观
——基本经营思想
——经营目标宗旨
合资企业微观环境
——行业特征
——组织结构
——产品结构
——管理手段

中方母公司
投资的经济利益观
社会效益观(社会责任与义务)
企业价值观

图 4－6　中外合资企业共同价值观的形成图

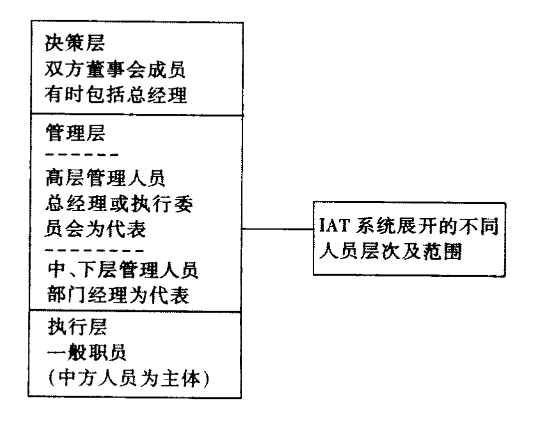


图 4－7　IAT 人员层次模式的基本模型图

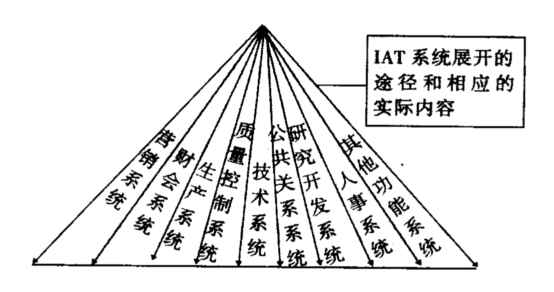


图 4-8 功能系统模式模型图

容都不是孤立的,我们要把它看作一个完整的系统,注意系统的完整和平衡。

4. 整体性原则。在一定意义上,"系统性"就是"整体性",但整体性更强调跨国公司内部只能服从一个统一的管理模式。

5. 平等互利原则。获得社会和经济效益是跨国公司内部各方的共同目标和合作基础,但不同的投资动机形成了不同的利益观。如何处理好双方利益并使其达到统一,是决定跨文化企业生存和发展的关键。

6. 相互了解原则。在跨国公司中,只有对各方的文化背景、管理观念,甚至关于个人的一些信息进行了解后,才有可能理解,才谈得上接受。积极的了解有助于增强合作。

7. 相互尊重原则。尊重是建立双方信任关系的基础,也是诚意和信誉的表示。

8. 相互信任原则。相互信任是一种良好的沟通氛围,它是整合同化能顺利进行的重要机制。

9. 协商共事原则。它强调管理中各方要进行及时和有效的沟通,多听取对方意见,确保双方在重大问题上的一致。

10. 长远考虑原则。不论是从本企业的生命周期出发,还是对中国市场的未来发展趋势,都要作"长远考虑",对企业经营战略等关键问题,双方既从自己的利益出发,同时又兼顾双方的共同利益;既考虑目前所得,也兼顾长远所得。

4.5.4 形成 IAT 的有效手段和方法

1. 共同决策的有效执行。决策权共享是跨文化企业的重要特质,

是 IAT 的直接动力。共同决策可以作为制度确定下来。

2. 提高中方管理人员的素质。从人员的选择、人—岗匹配、培训、合理的考核和晋升等进行把关。

3. 研讨会。它为中外双方在工作中加深了解、促进合作效率提供了机会。

4. 制度化。管理文化最终以具体管理活动来体现,而企业的规章制度直接制约着企业的群体行为、组织体制和工作准则。“制度化”是统一不同管理文化、固定统一管理风格的有效手段。

5. 加强管理的规范化。规范化管理可以约束企业中随心所欲的权力意识和各部门之间的矛盾冲突,也有助于管理权力的分享、共同决策的一致性和管理的民主化。

6. 促进中外双方信息的交流。信息的整理、传递其实是管理规范化的一个重要组成部分。由于跨国公司中人力资源的多元化,信息的准确传递、接收方对其正确解码非常重要。为避免由于异文化所引起的误解,进行一定的跨文化适应培训、文化敏感性训练是必要的。

7. 加强员工的参与。员工参与有助于进一步提高管理效率和效果,可通过决策咨询、目标管理、自主管理等方式进行。

8. 创造良好的工作环境。它既包括良好的岗位环境,也包括良好的人际环境。

9. 加强各类人员的培训。培训对于拉平跨国公司中各国员工在教育水平、技能素质和管理水平上的差异很有帮助。培训内容可以包括专业技术培训、管理培训、语言培训等。

10. 增强合作技能和协调能力。光靠管理观念更新、管理方法的统一等手段并不能获得合作和协调技能,这是在实践中逐步获得的。

4.5.5 上海大众汽车有限公司运用 IAT 模式的案例分析

上海大众汽车有限公司是由上海汽车工业总公司、中国银行上海分行、中国汽车工业总公司和德国大众汽车公司合资经营的汽车生产企业。固定资产总额为 9.857 亿元人民币,注册资本为 3.5 亿人民币,中德双方投资比例各为 50%,合营期限 25 年。

从上海大众成立至今,它在吸收消化先进技术、工厂建设改造、企业经营管理、产品的生产制造以及人员培训和零部件国产化等方面都

取得了很大进展。连续数年被评为全国十大最佳合资企业，多次成为全国合资企业营业额第一名和出口创汇、实现税前利润第一名。

上海大众取得成功的秘诀之一就在于它创建了合资企业中不同文化背景下的共同管理文化，即应用了整合同化理论。

1. 上海大众应用整合同化理论的首要任务：形成统一的价值观。在中德双方合作过程中，提出“不但技术要国产化、管理要国产化，而且人才也要国产化”。这是保证企业长远发展和共同利益的基础，所以在发展中始终注意了这个问题。

2. 上海大众整合同化理论的展开模式。具体表现为管理观念单元、组织结构单元和管理方法三个单元。

在观念上，中德双方存在四大方面的差异(见图 4－9)。

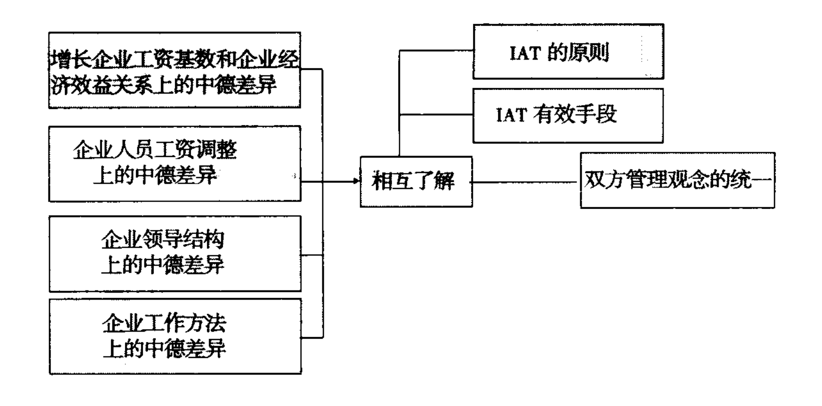


图 4－9　上海大众双方管理观念的统一过程图

一是在增长企业工资基数和企业效益关系上，中方认为工资基数应与企业效益挂钩，德方认为应与社会物价指数及通胀指数相联系。二是在企业人员的工资调整上，中方偏重于考虑员工的资历、经历和学历，而德方注意工作岗位本身；在企业领导层的结构上，中方建议不论在决策层还是在执行层，都用一长制，而德方主张决策层用集体制，执行时用一长负责制。三是在企业工作方法上，中方员工习惯于按领导意图行事，德方员工习惯在企业法规的基础上按自己的意志完成工作。

对于这些差异,大众的做法是首先正视这些差异,用相互交流的形式,理解这些差异,最终形成双方共识的管理观念。在组织结构单元,大众根据自己的情况,合理设置了企业的组织体制并有效地配备了中外人员(见图 4-10)。

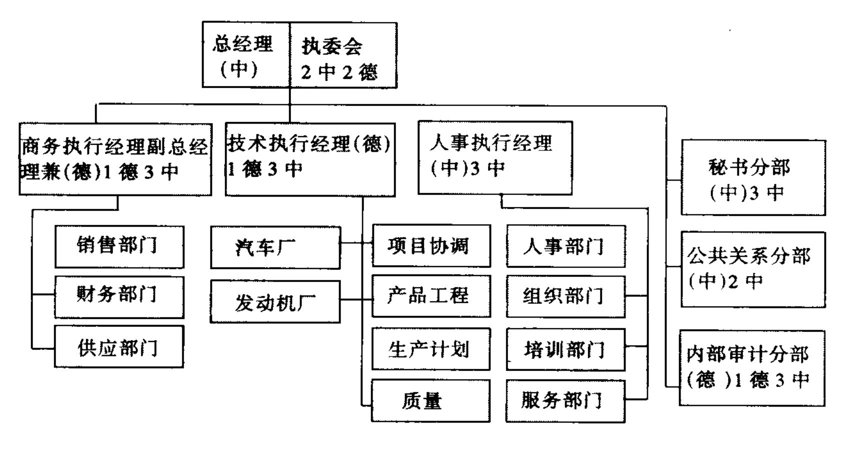


图 4-10 上海大众的组织结构概况图

在管理方法单元,主要有以下具体的管理措施:

一是确定了统一的决策参照系,包括接受任务、正确传递并理解信息、提出可行性方案并评价、选择、执行等。二是建立符合上海大众特点的企业规章,用这种形式来固定工作准则,使双方人员都按照规章来开展企业工作,有效地消除了工作方法上的不和谐与冲突。三是建立良好的企业工作环境。大众实行的是岗位责任制,员工能根据岗位主动承担企业工作;而企业对员工的福利、生活等予以关心,促进中德员工的良好沟通和人际关系。

根据整合同化理论的指导理念,上海大众在人力资源管理的三个方面(民主与参与管理,企业精神与企业教育,劳动人事管理)建立了整合同化模型(详见图 4-11)。如今上海大众在物质与精神文明建设两方面均取得了成就。

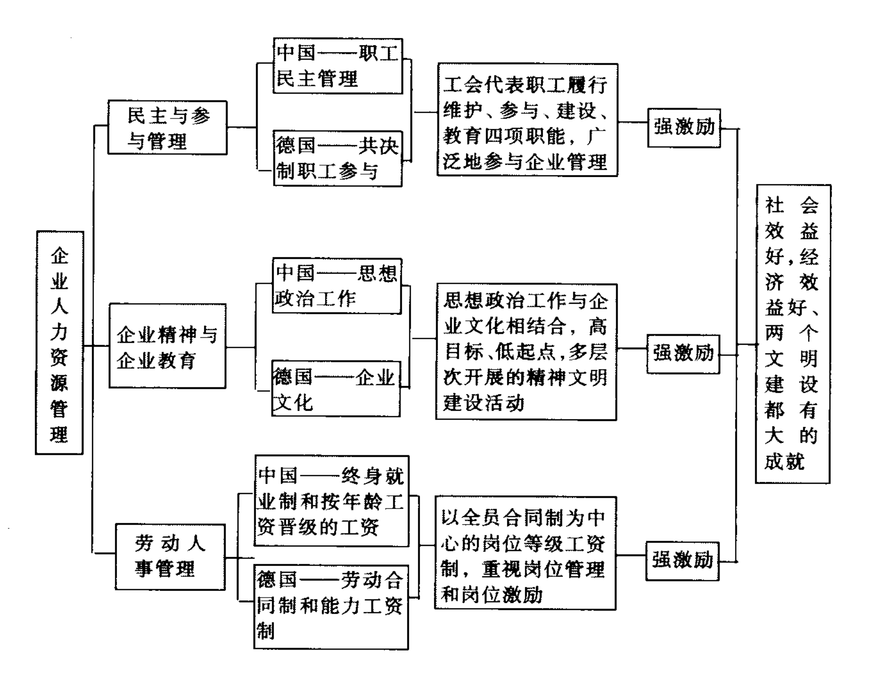


图 4－11　上海大众整合同化模型

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 文化是影响某一人群总体行为的态度、类型、价值观和准则。文化是在一种环境里人民的集体精神的程序编制。

2. 民族文化四维度的内涵为权力距离；不确定性避免；集体主义—个人主义；男性度—女性度。

3. A型(美国型)与J型(日本型)管理之间有七大差别：前者强调短期雇佣，迅速评价和升级，专业化的职业道路，明确的控制，个人决策过程，个人负责，局部关系；后者注重终身雇佣，缓慢评价和升级，非专业化的职业道路，含蓄的控制，集体的决策过程，集体负责，整体关系。

4. 中国传统文化的基本精神为：刚健有为，自强不息；中庸思想——和与中；崇德利用；天人协调。

5. 整合同化理论是将企业多元化价值观转变为一个大多数员工认同的共同价值观念，即企业核心价值观，并使全体员工接受。

主要概念

1. 文化的特征　　2. 民族文化四维度
3. A型组织　　4. J型组织
5. 整合同化理论

思考题

1. 试述管理思想与文化传统的相互关系。
2. 试从世界文化分类图上分析美国与日本的文化特征。
3. 为什么说人力资源管理理论的建立都具有文化的相对性(从激励、领导、组织理论中任择一项说明)?
4. 试述日本在人力资源管理方面，与美国的主要区别何在?
5. 为什么说为了建立中国特色的人力资源管理的理论与方法，必须考虑中国的文化传统，才能明确努力方向?
6. 试述整合同化理论的内涵及其在合资企业跨文化管理中的应用。

第五章

组 织 文 化

本章教学重点：

◉理解组织文化的内涵、水平与结构。
◉掌握组织文化要素的构成。
◉分析组织文化的功能和作用。
◉通过案例分析说明组织文化的创建过程。

5.1 组织文化概述

组织文化又称企业文化,是现代管理中的一项重大创新,正被越来越多的组织运用。然而组织文化的创建并非像机器设备的引进那样简单和顺利,不幸的是,许多企业在组织文化的创建中却步入了这样的误区。

美国一家自动数据处理公司(ADP)是一家专为其他公司处理工资单、税务报表及其他各种报表的计算机服务公司,它的客户达 300 000 家。在过去的 33 年中,该公司每个季度股票的每股收益递增了 10%。当有人问公司董事长兼首席执行官约翰·威斯顿(John Weston),公司是怎样做到这一切的时,他的回答是"文化"。威斯顿所说的"文化"就是在现代企业中普遍流行的"企业文化"。

5.1.1 组织文化的概念

组织文化代表复杂的信仰、期望、主意、价值观、态度和行为模式,受组织成员共享。更具体地讲,组织文化包括:(1)人们打交道的日常行为,比如组织仪式、典礼和通用的语言。(2)贯穿整个组织的团队共享的准则,如"一天的工作得一天的工资。"(3)组织中占统治地位的价值观,如"产品质量"或"价格领导"。(4)指导组织对员工和顾客的政策的哲学。(5)在组织中相处的游戏规则,或新来者为了成为被接受的成员必须学会的"绳索"。(6)组织中的感觉或风气,它通过物理布局和管理者与员工同顾客和其他外面的人打交道的方式传达。

所谓组织文化,又称企业文化或管理文化,由于本书所讨论的组织主要为企业组织,因此文中企业文化与组织文化常常相互替换作用。它是指在企业的长期经营发展过程中逐步形成的、具有本企业特色、能够长期推动企业发展壮大的群体意识和行为规范,以及与之相适应的规章制度和组织机构的总和。它包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、企业内外部环境、企业产品、企业形象等。其中体现企业价值观的企业精神和经营理念是企业文化的核心内容。作为一种文化,企业文化是一种观念形态的东西,但由上述定义可以看出,现代企业文化离不开一定的形态而存在,无论何种企

业文化总归要通过一定的形态表现出来。这些形态可以是物质的，也可以是精神的，还可以是精神与物质的结合。

5.1.2 组织文化的水平

组织文化存在着几个水平，它们在可见度和变革阻力上存在差异。最不可见和最深水平的组织文化是共同假设(shared assumption)，它代表着对现实和所赋予的人的本质的看法。例如，在奖励系统、规则和程序的发展中引导着组织的基本假设是员工不是自然地被高度激励，因此必须高度控制以增进他们的绩效。

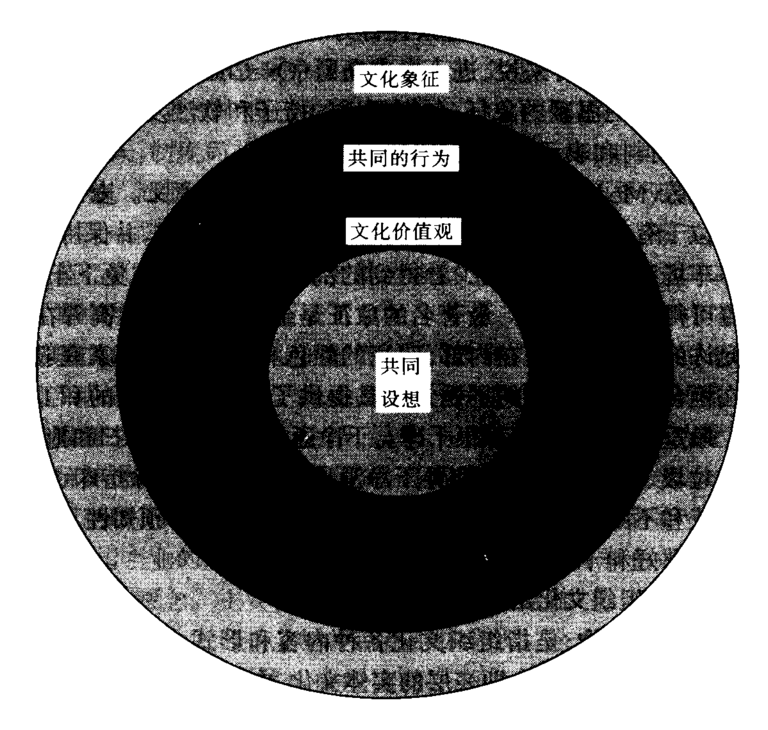


图 5-1 组织文化的水平

文化的下一个水平是文化价值观(cultural values)，它代表着集体的信仰、假设和产生的认识，关系着什么是好的、正常的、合理的、有价值的等等。在不同的组织，文化价值观很可能不同；在某些组织，员工可能很关心钱，但在另一些组织，他们可能更关心技术革新或员工健

康。这些价值观倾向于持续一段时间，即使组织成员发生变化。

下一个水平是共同的行为(shared behaviors)，包括准则在某种程度上比价值观更容易改变。原因是，或者说至少部分原因是，人们可能不了解将他们绑在一起的价值观。

最高水平的组织文化包括象征。文化象征(cultural symbols)指单词(术语或俚语)、手势、图画或带有特殊文化意义的物品。进入达拉斯警察局的某人遇到了权威和纪律严明的环境象征，包括员工和顾客之间的物理界限；接待人员的服装；权威的象征，如美国国旗、图章、证书、各个城市领导人的照片和禁止某种行为的标志；硬而直的椅子、自动贩卖机和说明书。相对来说，进入奥克斯科(OxeChem)公司接待室的人碰到令人感动的温暖的象征，包括舒适的椅子和软沙发、装饰画、植物和花，阅读材料和表示接待员名字的徽章。

麦当劳(Modonal)的文化象征也传达了统一的意义。麦当劳餐馆典型地位于有着大窗户的矩形建筑之中，以让阳光进来，并保持环境整洁。停车场巨大而整齐；很少看得到的乱七八糟景象。"免下车"窗户意味着可得到快速服务。最著名的象征是金色拱形标志，高耸在地区法律允许的建筑物上。在内部，明亮的颜色和植物创造了家庭般的氛围。在柜台后闪闪发光的不锈钢器具提供了现代的、高效的和卫生的外观。最重要的是，一切都很干净。干净通过无休止的打扫和拖地、迅速去除垃圾、迅速收集脏碟和弄干净溢出物、洗窗子去除指印、清洁未用的桌子和不断地打扫柜台。内部和外部都传达着可预知性、高效、速度、礼貌、友好和干净的文化符号。

5.1.3 组织文化结构

组织文化结构，是指组织文化各种内容和形式之间的层次关系。一般将其分为三个层次，即表层的实体文化、中层的制度文化和深层的观念文化。

第一层，表层文化，又叫实体文化。这是指由企业职工创造的产品和各种物质设施等所构成的实物文化，即能够看得见摸得着的文化形态。它主要包括企业产品的结构和外表款式、企业职工劳动环境和员工娱乐休息环境，职工的文化设施以及厂容厂貌等。如花园式的厂区，宏伟的办公楼，整洁的车间，先进的生产与管理设备，舒适、安静的环

境，与那种破旧的厂房，垃圾成堆，四处一片脏、乱、差的环境形成鲜明的对比。前者说明企业实力雄厚，充满活力，使人产生一种安全感和信任感。而后者则预示着该企业毫无生机、经营不善、濒临倒闭的景象。

表层的物质文化是企业和员工的理想、价值观、精神面貌的具体反映，所以，尽管是企业文化的最外层，但它却集中表现了一个现代企业在社会上的外在形象。因此，它是社会对企业进行总体评价的起点。

第二层，中层文化，或称制度文化。是指各种规章制度、行为规范、传统习惯、领导风格、职工修养、人际关系等。这些内容都以成文或不成文的规定为企业所有的员工接受和奉行。由于它是介于深层理念和具体实物文化之间，故叫中层文化或介层文化。

每一个企业都有自己的制度文化。没有规矩不成方圆，人定制度，制度约束人，制度面前人人平等。只有按制度运作，企业才能进入良性运行机制。而那些不成文的行为规范、传统习惯、领导风格等，在某种程度上比成文的规定所起的作用还大。领导风格、职工修养直接与行为规范相联系。好的修养自控能力强、文化素质高、工作效率高。

在中层文化中还包括职工在生产经营、学习娱乐、人际交往中产生的活动文化。它包括企业的经营活动、教育宣传活动、协调人际关系的活动和各种体育活动等。无论是企业内的领导制度、组织体系、管理规章的设置，还是职工生产、生活、娱乐、学习、人际交往等行为文化，都是企业精神、价值观和企业目标的动态反映。

第三层，深层文化，或称精神文化、观念文化。它是企业文化的核心内容，指企业的生产经营活动过程中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念。主要包括：企业精神、企业道德、价值观念、企业目标和行为准则等。所谓企业精神就是群体意识。企业是由若干个体组成的一个群体，在一个群体中就应该有一种为所有成员接受和遵守的精神支柱，即企业的经营价值观、理念和目标。它激励、约束成员的行为。在群体意识形成中企业家的引导是关键。

现代企业文化的三个层次形成了企业文化由表层到深层的有序结构。实体的物质文化最为具体实在，构成企业文化的硬件外壳；制度文化是观念形态的转化，成为企业硬外壳的支撑；而精神文化则是观念形态和文化心理，为企业文化的核心。企业精神文化是企业文化的精髓，

它主导着现代企业文化的共性与特性,主导着本企业文化的发展范式。具体地说,精神文化通过制度文化来表现,支撑、规范着企业职工的行为,使之具有本企业核心文化的特点,构造出本企业的实物外貌。

5.1.4 组织文化出现的共同模式

一个组织面临两个主要的挑战,组织文化就是对这两个挑战的反映而形成的。两个挑战为:(1) 外部适应和生存;(2) 内部整合。

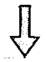
外部的适应和生存(extemal adaptation and survival)不得不处理组织如何找到合适的地方,以及如何处理不断变化的外部环境等问题。外部适应和生存包括解决以下问题。(1) 使命和战略:确认组织的基本目标;选择追求使命的战略。(2) 目标:建立具体的达成目标。(3) 方法:决定如何追求目标,包括选择组织结构和奖励系统。(4) 测量:建立标准以决定员工和团队完成目标的程度。

内部整合必须解决在组织的员工中建立和保持有效的工作关系。内部整合包括解决如下问题:(1) 语言和概念:确认沟通方法和发展重要概念的共同意义。(2) 群体和团队界限:建立群体和团队的关系标准。(3) 权力和地位:确定获得、保持、失去权力和地位的规则。(4) 奖励和惩罚:发展鼓励所期望的行为和断绝不期望行为的系统。

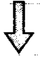
当组织成员发现或发展了处理外部适应和内部整合问题的方法时,他们就分享知识和设想,这时组织文化出现了。图 5-2 显示了组织文化出现的共同模式。在新兴的公司中,如戴尔计算机(Dell Computers)、因特尔(Intel)和微软(Microsoft)公司,创立者或少数几个人极大地影响组织文化。在组织以后的生活中,它的文化会反映出创立者或其他早期高级管理者与后来的管理者和员工的设想、价值和观念的复杂的结合。

一个国家的民族文化、习俗和社会准则也形成在该国家运作的组织文化。在一个民族文化中占统治地位的价值观可以反映在其他人强加于组织的限制上。例如,一个国家的政府形式可能对组织经营方式有戏剧性的影响。此外,组织成员在特定的社会中被提升,这样就把该社会占统治地位的价值观带入了公司。例如,在美国,个体学到了言论自由和尊重个人隐私这些都来自于该民族的文化价值观。这样,在较大的社会中这样和那样的价值观的存在或缺乏对组织文化有着含义。

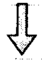
高级管理层
一个高级管理者或团队
发展和试图实施一个共同愿景
和商业战略



组织行为
实施是成功的。员工在共同愿景和商业战略
上取得一致，以此来行动。



结果
根据标准的财政和绩效指示器，
组织是成功的。



文化
反映组织中的愿景、战略和人的体验的文化出现。该文化描
述可以接受和不可以接受的行为和会得到保持的传统。

图 5－2　组织文化出现的共同模式

最后，增加了的全球运作已迫使人们去了解国家文化间的差异可能对组织有效性产生极大影响。多国公司(multinational corporations)已发现在世界的一部分有效的组织结构和文化可能在世界另一部分却没有效。

5.1.5　组织文化的要素

现代组织文化由如下要素构成：

(一) 组织环境

企业环境是指企业所面临的外在现实处境。其中既有一般的共性环境，所有企业都面临的相同环境，如政治的、经济的、社会的、文化的、法律的、科学的环境等，也包括产品、竞争对手、顾客、技术和政府影响

等因素。这些环境因素对企业文化的构成来说是重要的。为能取得成功,每个企业必须有效地进行某种活动,如开拓市场,或是革新、开发新产品,或是降低成本等。总之,企业环境是企业文化形成中影响较大的一个方面,是形成企业文化共性的一个因素。例如,日本企业文化的共性中含有日本文化中"和"、"进取"的特质。含有日本民族性的特质。美国现代企业在创设企业文化时,也在寻找本国的文化根源。如我国的平安保险公司在创设他们的企业文化时,就传承了中国的传统文化中"仁、义、礼、智、信、廉"的精义。

特殊环境是指各个企业由于生产的产品不同、生产的地点不同、行业不同等所导致其所处的各自的特定环境。例如,汽车公司的生产地点在底特律、汽车产品生产需要众多行业与厂家的配合等,这些具体条件构成了汽车公司所处的一个特定环境,这些特定环境的不同使之成为构成企业文化特性的因素。例如上海企业文化除了带有中国文化传统这一共性外,还可能带上上海地域文化(海派文化)的特点。

(二) 企业目标与价值观

企业的价值观是一个组织的思想和信念,是企业文化的核心。因为价值观为所有员工提供了一种共同的意识,也给他们日常行为指明方向。成功的企业往往有为他们的员工所认同、信奉,并能够履行的企业价值观。企业价值观并不是一提出来便能使员工接受、认同且奉行的,而是在企业的多年营运中,在企业领导人的倡导和坚持不懈的贯彻下逐步形成的。正是这样,当企业价值观形成以后,员工们才会将这一观念体现在自己的行为中,成为他们自己价值体系的一部分。此时,员工一方面在为企业工作;另一方面,也在为自己的理想、价值观的实现而努力,从而产生一种成就感、充实感,有助于企业员工积极性和创造性的发挥。当企业的价值观融入员工的价值体系之后,就会形成一定的行为规范和准则,进而产生一种群体约束,当某一员工的行为违背了企业的价值观时,其他的员工就会批评或谴责他。这样一种群体力量是非常强大的。

(三) 英雄人物

英雄人物是指那些把公司的价值观人格化并为员工提供了榜样的典型人物。一项事业的进行要有带头人,一种观念、文化的推行也要有

带头人,这些人物就是企业的英雄人物。企业的英雄人物可以是企业的创始者或领导人,也可以是普通的员工,只要他在岗位上倡导企业的价值观,努力地工作并取得突出的成绩即可。在有的公司里,一位一直保持最高销售记录的推销员会成为公司的英雄;而在另一家公司,能开发众多新产品的工程师可能成为该公司的英雄。当然,许多公司的创始者,由于其传奇的经历,富有个性的抱负,特别是他们在公司经营过程中坚持不懈地将自己的信念、价值观深深融入企业并使企业不断成功,故往往成为公司的英雄人物。如松下电器公司的松下幸之助,福特汽车公司的老福特等。在企业中,企业英雄的一言一行都备受尊敬。由于他们德高望重的身份和威信,为职工树立了榜样,导引着员工追求的方向。

(四)文化礼仪

此处所说的文化礼仪是指企业中已经成为习惯的一系列日常文化活动的总称。这些文化活动既体现了企业对员工的期望与要求,又以生动形象的形式向员工灌输了本企业的价值观。文化礼仪对于企业文化就像剧本对于电影,乐曲对于音乐会那么重要,因为它实际上是一种培养人们一定价值观念的行为方式,使本来抽象的企业价值观变成具体的有形的东西。文化礼仪是企业价值观的一种载体。具体的文化礼仪形式多种多样。如各种各样的表彰活动,各种各样的聚会娱乐活动等。许多公司在这方面都有自己的创设。例如,IBM 公司每年都隆重开展评选“IBM 人”的表彰活动,对为公司作出杰出贡献的员工评功授奖,又如 AT&T 的公司“金香蕉奖”,我国平安保险公司的“明星奖”等。在这些公司中,物质奖励不在于其贵重程度,有时甚至一把糖果都可以作为奖品。

文化礼仪除有肯定成绩的仪式外,还有传播与社会仪式(如新闻发布会、大型文艺活动等)、工作仪式、管理仪式、使用仪式和进入仪式等。如举行晨会、朝会、升国旗、升司旗、唱司歌、背诵司训,见了顾客鞠躬等。例如当你走到 Jenswest 专卖店门口就会听到小姐甜甜的声音:“欢迎光临 Jenswest”,离店的时候耳边又会响起:“谢谢光临,欢迎下次再来!”这样一种礼仪方式一下子就把顾客与商家的距离拉近了。

(五)文化网络

文化网络是指企业内部非正式组织传递文化信息的渠道。文化网络是公司价值观和英雄传奇经历与故事的运载工具,由传言者、小集团、幕后提词者构成,利用好他们,承认他们是很重要的,可以使企业的目标很快家喻户晓。在任何企业中都不可能没有这种非正式组织。目前,有人对这种非正式组织有偏见,认为是小团伙、小帮派。关键是如何利用、协调好这种组织。如 IBM 公司利用销售员中百分之百俱乐部这一非正式组织来进行管理,取得了较好的效果。美国罗斯福总统就是一位很好的文化网络的组织者,他坚持通过私人关系和各种非正式渠道来收集各种信息。

5.1.6 企业文化的类型与特征

(一)企业文化的类型

关于企业文化的种类,杰费里·桑那菲尔德将其分为四种类型,即学院型、俱乐部型、棒球队型、堡垒型。

1. 学院型。这是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。这种公司喜欢雇佣年轻的大学毕业生,并为他们提供大量的专门培训,使他们不断地成长、进步,然后指导他们在特定的职能部门领导,从事各种专业化的工作。他认为,IBM、可口可乐、宝洁公司,通用汽车公司都属于这种类型。

2. 俱乐部型。这种公司非常重视适应、忠诚感和承诺。与学院型相反,这种公司把管理人员培养成专才,其中资历、年龄、经验是最重要的。象贝尔公司、德尔塔航空公司、政府机关和军队都属于此种类型。

3. 棒球队型。这种公司是冒险家和改革家的天堂。他们在各种年龄和有经验的人中寻找有才能的人。公司根据员工的生产能力付给他们报酬。由于它们对工作出色的员工予以巨额报酬和较大的工作自由度,员工一般都会拼命工作。这种类型在会计、法律、咨询公司、广告机构、投资银行、软件、生物研究等领域较为普遍。

4. 堡垒型。与棒球队重视创造发明相反,堡垒型公司则着眼于公司的生存。这类公司在以前可能是上述三种中的一种,由于各种原因衰落了,所以它要尽力保全现存的财产。这类公司工作安全保障不足,但对于喜欢流动性和挑战性工作的人来说,则是令人兴奋的场所。

当然,桑那菲尔德的划分并不是绝对的。事实上,很难将某一公司绝对地归入某一类型,只能是主要特征与那一类相同或相似。不同企业的不同的发展阶段,其类型也在变化,如苹果电脑公司从棒球队型起家,现在已经变成学院型了。

(二) 企业文化的特征

企业文化具有实践性、独特性、动态性等特征。所谓实践性是指企业文化是在该企业长期经营过程中经过探索逐步形成的,而不是主观杜撰出来的,也不是几天的强化就能成就的,应该将企业文化的建设作为企业发展战略的一部分长期不懈地努力。独特性是指不同的企业文化之间具有差异,这是由企业所处的环境,企业领导的素质、思维方式、领导风格、领导能力、员工素质等所决定的。因此创建企业文化要从自身企业的特点和条件去努力,学习借鉴先进的企业文化,是学习它们的思想和战略眼光,简单模仿照搬其他企业文化建设的做法是难达效果的。企业文化具有一定的稳定性,但并不是说企业文化一旦形成就一成不变;相反,随着企业的发展和环境的改变,特别是当企业进入一个新的发展时期时,旧的企业文化一定要更新,或有新的内容,或有新的内涵。在社会变革如此迅速的时代,只有创新才能保持优势。这就是企业文化的动态特性。

5.2 组织文化的功能

文化在组织中具有多种功能与作用,斯蒂芬·罗宾斯指出组织文化的作用主要表现在:(1) 它起着分界线的作用,即它使不同的组织相互区别开来。(2) 它表达了组织成员对组织的一种认同感。(3) 它使组织成员不仅仅注重自我利益,更考虑到组织利益。(4) 它有助于增强社会系统的稳定性。文化是一种社会黏合剂,它通过为组织成员提供言行举止的标准,而把整个组织聚合起来。(5) 文化作为一种意义形成和控制机制,能够引导和塑造员工的态度与行为。通过对中外企业文化的比较研究,我们将企业文化的功能归纳为以下六种:

5.2.1 凝聚功能

企业文化的形成,使广大员工对外有向心力,对内有凝聚力,使得

企业的个体成员能够为达成企业的目标同心协力去奋斗。美国学者凯兹卡思认为:社会系统的基础是人类的态度、知觉、信念、动机、习惯等心理因素;在社会系统中将个体凝聚起来的是心理力量。

这种心理力量就是共同的理想与信念。企业文化正是以各种微妙的方式,沟通人们的思想感情,融合人们的观念意识,把广大员工的信念统一到企业价值观和企业目标上来。通过员工的切身感受,产生对本职工作的自豪感、使命感、归属感,从而使企业产生强大的向心力和凝聚力。

5.2.2 导向功能

企业文化一旦形成,就产生一种定势,这种定势就自然而然地把职工引导到企业目标上来。企业提倡什么,抑制什么,摒弃什么,职工的注意力也就转向什么。当企业文化在整个企业内成为一种强文化时,其对员工的影响力也就越大,其职工的转向也就越自然。比如,日本松下集团,充分注意了企业文化的导向作用,使职工自觉地把企业文化作为企业前进之舵,引导着企业不断向某一方向发展。

5.2.3 约束功能

企业文化的约束功能是通过职工自身感受而产生的认同心理过程而实现的。它不同于外部的强制机制。如此处不准吸烟、上班不许脱岗等。这种强制性的机制是企业管理的基本法则。而企业文化则是通过内省过程,产生自律意识,自我遵守那些成文的规定。如厂规、厂纪、厂风、人际关系等。自律意识要比强制机制的效果好得多,因为强制在心理上与员工产生对抗,这种对抗或多或少地就要使强制措施打折扣。

自律意识是心甘情愿地去接受无形的、非正式的和不成文的行为准则,自觉地接受文化的规范和约束,并按价值观的指导进行自我管理和控制。所以说,自律意识越强,社会控制力越大。

5.2.4 激励功能

企业文化以理解人、尊重人为合理满足人们各种需要为手段,是以调动广大员工的积极性、创造性为目的。所以,企业文化从前提到目的都是为了激励人们,鼓舞人们的。通过企业文化建设,创造良好的安定的工作环境,和谐的人际关系、尊重关怀下属的领导,不断创造进步的机会,合理的福利待遇,合理的工作时间。在有条件下尽量满足广大职

工的需求，从而激发职工的积极性和创造性。企业文化的激励已不仅仅是一种手段，而是一种艺术，它的着眼点不仅注重于眼前的作用，而更着眼于人创造文化，文化塑造人的因果循环。

5.2.5 辐射功能

企业文化不仅对企业内部产生强烈的影响，还通过自己的产品，通过企业职工的传播，也会把自己企业的经营理念、企业精神和企业形象昭示于社会。有的还会对社会产生强烈的影响。如20世纪50年代鞍钢的孟泰精神，20世纪60年代大庆的铁人精神，20世纪90年代的李素丽，等等，都对社会产生了巨大的影响。这就是企业文化的辐射功能。

同时企业文化还以其深层次结构观念形态的因素，对社会产生辐射。一个优秀的企业，它的企业精神、职业道德、经营管理思想、价值准则等都对社会心理产生影响，如松下公司全员经营，首钢的经济责任制，丰田的企业精神都冲击着当代人的心理，激发人们的创新精神、竞争意识，使人们的观念不断发生着变化。

5.2.6 协调功能

所谓协调是指组织内部各部门、人与人、人与事、事与事之间的有机配合。进入这个机制就产生了强制作用，不按此运行就破坏了机制。企业文化本身不是一种机制，它是人们心理的一种默契。好的企业文化所产生的这种心理默契比机制更有效。

为什么有的企业完全取决于某个主要管理者，这个人以个人的能力支撑着企业的大厦，主宰着企业的命运，一旦这个人下台，企业就无可补救地衰败下去。这是没有建立起好的企业文化。因为它没有建立起好的管理体制和运行机制，也就是说在企业文化中制度文化的建设十分重要。例如松下电器公司的创始人松下幸之助本人业已逝世，但松下的企业文化照旧发挥作用，没有因为松下本人的逝世而使企业的经营管理走下坡路，松下的精神和理念已成为该公司无形的动作法则。

5.2.7 组织文化与绩效

一个对大量组织的4年的研究得出了文化和绩效之间关系的下列结论。

1. 组织文化对公司长期的经济绩效有重大影响。

2. 在未来十年中组织文化很可能是决定公司成功或失败的更重要的因素。

3. 禁止强的长期的财政作业的组织文化并不罕见;它们容易发展,甚至在充满通情达理和聪明的人的公司里也是如此。

4. 虽然改变不易,如果管理者明白什么东西维持文化,组织文化能使绩效有更大的提高。

高度的参与管理和强调团队工作常被引用为成功的、有效的组织文化的特征。在参与管理中,管理者和员工共享决策、目标设定和问题解决活动。但是,高度参与并不适合所有情景和任务。而且,把一个组织从更传统的管理方法改变为与员工更有合作性的管理方法是很困难的。一种组织文化被设计来培育高绩效和高员工参与,这种方法叫做高绩效、高参与工作文化(high performance-high commitment work culture)。对于参与管理,培育员工的高卷入和高参与的文化存在于有高绩效记录的组织中。

我们总结组织文化对员工行为和绩效的影响,有四个主要观点。第一,了解组织文化允许员工理解公司的历史和目前近况。这个知识给将来期望的行为提供指导。第二,组织文化能培育承诺公司哲学和价值观。这个承诺产生了共同工作目标的承诺共享的感觉。第三,组织文化通过它的准则,作为控制机制去引导行为朝向所希望的行为,远离不希望的行为。最后,某类型的组织文化比其他类型的组织文化可能直接与更高的效率和生产率相关。

5.2.8 组织文化的负面作用

上面所列举的组织文化功能说明文化对组织的重要价值,它有助于提高组织的承诺,增强员工行为的一致性,提高管理的效果和工作效率。对员工来说,它有助于减少员工行为的模糊性,因为它告诉员工什么事情应该做,应该怎样去做事,什么是重要的,什么是不重要的等。但我们也不能忽视企业文化对企业发展的潜在负面影响。

1. 企业文化会成为改革的障碍,当企业的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不符时,它就成了企业改革的阻力。当组织面对稳定的环境时,行为的一致性对组织而言很有价值,但它却可能束缚组织的手脚,使企业难以应付变化莫测环境的挑战。在社会剧烈变革的时

代,这是最可能发生的事情。

2. 兼并和收购的障碍。以前,高层管理者在作出兼并或收购的决策时,主要考虑的是融资优势以及产品的协调性。但近几年,文化的相容性成了他们重点关注的对象。就是说,在考虑到收购对象在财务和生产方面优势的同时,还将收购对象的文化与本公司文化的相容与否作为决策的重要依据。美国银行收购查尔斯·史阔伯(Charles Schwab)公司就是一个生动的例子。美国银行为了扩展经营领域、实行多样化经营战略,于1983年买下史阔伯。但这两个公司的文化存在着很大差异,美国银行作风保守,而史阔伯公司喜欢冒险。一个典型例子是,美国银行的高级管理人员开的是公司提供的4个车门的福特车和别克车,而史阔伯公司高级管理人员开的车也是公司提供的,但却是法拉利、宝马和保时捷等车型。虽然史阔伯公司利润丰厚,有助于美国银行拓展业务,但史阔伯的员工无法适应美国银行的工作方式。终于在1987年,查尔斯·史阔伯从美国银行买回了他的公司。

3. 多元化的障碍。现代社会是一个多元化的时代。企业为了在复杂的环境中,掌握竞争的优势,总希望内部员工之间有差异,形成个性和特色以适应多元化的趋势。管理人员希望新成员能够接受组织的核心价值观,否则,这些成员就难以适应或不被企业所接受。由于组织文化的强大影响力,使员工服从组织文化,这样就将员工的行为和思想限定在企业文化所规定的范围,企业之所以雇用各具特色的个体,是因为他们能给企业带来多种选择的优势。但当员工要在企业文化的作用下,试图去适应该企业文化的要求时,这种多元化的优势就丧失了。

5.3 组织文化的创建

对于处于发展中的企业来说,如何创造良好的企业文化?如何保持已经取得的文化建设的成果?如何优化或更新本企业的文化以适应变化的环境的挑战?这些问题是他们最为关心的。

正如前面所说的,组织文化是在长期经营管理过程中逐步形成的,具有实践性和独特性。因此,组织文化的创建应该纳入企业战略管理的范畴,而不能跟形式,简单模仿。下面所列之方法是现代组织文化创

建中常用的方法，各个企业在运用时，一定要结合本企业的实际情况灵活运用。

5.3.1 优化企业环境——组织文化的外壳

企业物质文化设施一旦设定就不会轻易变动，但是在设定之后就能反映设定者的价值观、文化品位、艺术修养等，并从中反映出一定的文化价值。它包括：

1. 企业容貌。这是企业文明的一种标志和象征。从厂房的建筑造型、色彩装饰到空间结构布局，从环境整洁到各种物品安排是否井然有序，都能反映出一个企业的管理水平和风格，体现企业文化的个性特点，以及企业领导人的文化品位。

2. 劳动环境。劳动环境包括办公室布置、生产流水线顺序、色彩、照明、设备安排、保险装置等。一个优化的环境不仅能提高生产效率，保证劳动安全，而且还能相应提高员工的劳动兴趣，激发员工对企业的忠诚和责任。

3. 生活娱乐设施。指文娱场所、体育设施、图书馆、职工培训中心、食堂等。选择什么样的生活设施既应与职工需求相一致，又要与企业价值观和精神相一致。美化企业员工的生活娱乐环境，能使职工感到大家庭的和谐和温暖，增强企业的凝聚力。

5.3.2 提高企业产品品位——组织文化的载体

产品，通常被理解为具有价值和使用价值的物品，然而产品结构及产品外观的美学成分，又使产品体现出企业的文化特色。一般来说，现代产品分为实质层、形式层和扩展层三个层次。

实质层是指产品的实际构成，这种构成是产品具有使用价值的基础，也是产品基本效用的基础。产品的实际构成也有美学成分。如同样一个开关，一种为平常的扳上扳下式，另一种则为平整的触摸式，如果将这两种开关放在同一个地方，哪一种更容易被消费者接受是很明显的。

形式层是指产品的外观，其中最重要的是造型、商标、品牌和包装等。现代消费者在购买商品时，除了考虑商品的使用价值外，还会考虑其文化品位，以适合自己的层次，因此他们非常重视品牌、包装等。因此，现代企业在注意自己产品的外观时，通常注重让它反映企业的价值

观和消费者的文化层次。有的企业甚至宁肯冒暂时不被消费者所认识的风险,也要让产品保持高品位。所以说,产品的外在形式是企业文化的重要载体。

扩展层是指产品的超脱或延伸,即售前、售中、售后服务。这些服务常常更能体现企业价值观、企业精神的内涵,让人们领略公司文化的特质。如肯德基炸鸡店遍布世界,其口味并不十分特别,但在这种就餐方式下,不论是富商高官,还是普通平民,在此一律平等,都是十几元一份,当人们坐在那简洁明快、异国情调的餐厅里时,不只是在品尝食物,而且也是在领略一种民主文化。

5.3.3 企业家的培养——组织文化的源头

就多数企业来说,企业的领袖特别是创始人对企业早期文化有巨大的影响。组织现行的惯例、传统、行为处事的一般方式,在很大程度上都是由于它以前的努力,以及这些努力所带来的成功。在创业初期,创始人往往不受传统习惯做法和思想的束缚,而且新组建的企业一般规模较小,使得创始人能够用自己的思想和意识去直接影响其他成员。

微软公司的创始人比尔·盖茨有很强的进取心,富有竞争精神,自制力很强。而这些特点也正是微软巨人留给人们的印象。这样的例子很多,如日本索尼公司的盛田昭夫,松下电器公司的松下幸之助,韩国现代集团的陈裕阳等。

高层管理人员对组织文化的影响也同样不可低估,因为高层管理者往往通过自己的所作所为,将企业精神、价值观和行为准则等渗透到组织中去。所以,要注重企业家的培养和企业家精神的培育。如果在企业前期的发展过程中,尚未产生很有影响的企业家,或是新组建的公司,其高层管理者的获得与培养可通过如下途径,一为公开招聘的方式面向全社会招纳英才,许多国际性大公司都是面向全世界招揽精英人才。二是为企业家的成长创造好的环境和条件。三是企业家通过自我学习、探索,完善超越自我来实现。

5.3.4 重塑企业形象——组织文化的展现

企业形象包括有形形象和无形形象。有形形象是指人们能够通过感觉器官具体感受到的企业的实体层文化,如精美的产品、高大的厂房、豪华的装饰、巨型的霓虹灯、高频率的广告等。简单地说,无形形象

是指企业留在人们心目中的印象，包括企业的信誉、精神风貌、社会责任心等。与有形形象相比，它能更为长久地停留在人们的记忆中，具有恒久性，使消费者对企业的产品产生信赖感。

现代企业在树立企业形象时，基本上都采用 CIS。CIS(Corporate Identity System)，直译为企业识别系统，又称为企业形象设计系统。其主要思想是，企业主动运用一整套视觉设计规范、将企业理念与特色予以视觉化、规格化、以塑造具体、生动的企业形象，以便于社会公众更容易、直观地了解、接受企业的产品及其文化理念。

在实施 CIS 时，通常有以下几个步骤：

1. 制定明确的目标。企业要从整个社会、技术、经济等角度，对本企业仔细分析，确定本企业的个性体现在哪里，并强调"差异化"的企业形象。在众多的企业中找准自己的位置，并确定 CIS 目标。这一步常常通过企业形象调查来完成。

在进行企业形象调查时，应着重从以下四个方面进行：一是公众对企业要求的调查，通过了解公众对企业的要求来定位企业形象。二是企业知名度调查，了解公众对企业的了解和赞誉程度；三是企业形象要素调查，确定企业形象的基本轮廓；四是企业内部期望形象的调查，了解企业领导人、股东、员工对企业形象的期望水平。通过上述四个方面的调查，把握企业自我的原始形象，并以此作为企业形象设计的依据。

2. 设置一流的形象概念。确定实施 CIS 的企业，要结合本企业领域和行业的特点，组织广大员工进行讨论，明确本行业的一流企业应具有什么样的形象。如麦当劳公司，根据其所属的食品快餐业的特点，提出"Q S C V"四原则，即品质(Quality)、服务(Service)、清洁(Clean)、价值(Value)。形象概念总结的原则是简单明了，通俗易懂。

3. 使形象概念具体化。企业形象概念即使确定得很好，但如果找不到很好的表达形式，整个 CIS 战略仍可能功亏一篑。因此，企业形象概念确定后，应该及时将确定的一流形象概念应用于具体的载体，即将制定完成的企业理念应用于企业标志、标准字体、商标色彩、图案、企业造型，使这些形象概念在社会上产生"共鸣"效果。通过分布于各种物体上的这些不变的基本要素，使任何一个看到和使用他人，对该企业形象产生深刻的印象，不致与其他企业相混淆。

4. 企业形象扩散应用设计系统。实行 CIS 的进一步就是要把标准字和商标等基本要素应用于海报、广告、办公用品、室内摆设和及展览会、招牌、运输工具等方面，以强化企业的整个形象概念和标识系统。

5. 使企业理念与文化深入员工人心。即使整个战略及一整套企业文化理念深入公司内部，发挥最大的效能。为此，必须经常结合所实施的战略，对各级员工进行教育，并结合具体事例进行讲解，配以必要的奖惩制度，优化企业的文化环境。

组织文化的建树过程，一般有五种模式，它们可以同时采用，也可以部分选用。这五种模式是：(1) 传播性模式。利用各种传播媒介向公众传播本企业的信息。如广播、电视、报纸、杂志等。这种方式时效性强，传播面广，但信息较单一。(2) 交际性模式。通过人际交往方式树立企业形象。如招待会、联谊会、座谈会、茶话会、专访、信函等。这种方式具有灵活性、直接性。(3) 服务性模式。通过提供服务而赢得公众的赞誉，如服务时间、服务类型、服务网点、售前中后服务等。(4) 社会性模式。通过为举办一些社会公益事业来得到公众的赞美。如赞助比赛、资助穷困、解救危难等。这种方式的特点是公益性、周期长、反映效果强烈。(5) 征询式模式。通过征求公众意见，提高企业的知名度，如有奖征询、花钱买批评等。此种模式的关键是要表现出诚意，否则会适得其反。

5.3.5 培育企业精神——组织文化的灵魂

企业精神是企业员工群体在长期生产经营中形成的一种信念和追求，是企业基于自身的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，为使企业获得更大发展，经过长期精心培育而逐步形成的。它是企业价值观的外化，它用简洁的语言，表现出企业在一切行为和一切观念中的主导意识，体现了群体的价值取向。

企业精神应有其个性特征，而不是千篇一律的“团结、进步、求实”，因为企业精神是某个特定企业的精神，它应该在本企业的特定条件下创设并形成，反映本企业的追求，本企业的精神面貌。美国 IBM 公司的企业精神，“IBM 就是服务(IBM is service)”，就是根据公司主营的计算机行业特点，并综合了企业宗旨和价值观提炼出来的。因为就电脑开发研制而言，软件开发、人员培训、周到维修要比单纯出售硬件设备

重要得多,其竞争也更为激烈。IBM 公司正是根据这一特点,确立了以服务为内涵的企业精神。

企业精神需要用简明而寓意丰富深刻的语言来表述,这种表述要符合以下要求:(1) 具有企业个性;(2) 符合时代与民族特点;(3) 体现企业价值观;(4) 寓意深刻;(5) 便于记忆与宣传。上海易初摩托车有限公司经过广大员工的反复讨论,根据公司的主导产品是"幸福牌摩托车"和摩托车与人民日常生活密切相关的特点,并根据公司的价值观和中国的国情,提出了富有鲜明个性的企业精神表述:"创造幸福"。该公司是这样来解释他们的企业精神的:"创造幸福"是几代上易人为之共同奋斗的目标,在创造幸福摩托的艰难历程中,凝聚着历代上易人和谐一致、刻意追精、勇于创新、勤奋务实的优良传统,这种传统是上易人风范的体现,不断创造幸福摩托新品质的保证。"创造幸福"又是新一代上易人不断追求的理想,他们用自己的双手为全社会创造安详美好的幸福生活,同时又创造自身和家庭的幸福生活,在创造幸福生活中实现自己的理想和追求。"创造幸福"要求公司员工在生产幸福牌摩托车时,讲质量,争速度,创效益,时刻想到用户的利益、安全和幸福,从而提高企业的信誉,提高企业在社会上的地位和价值,从而实现自身的价值。

类似地如小天鹅洗衣机制造公司根据洗衣机这一产品的特点,提出了"全心全意小天鹅"企业精神;海尔集团则根据电器行业售后服务质量这个顾客最为关心的问题,提出"真诚到永远"的永远的企业精神,使顾客无后顾之忧而乐于购买其产品;今日集团的精神则是"一切美好从今日开始",让人产生一种美好的感觉。

企业精神形成之后,不能停留在口号上,而应让企业的每一个员工去了解、接受和履行。通常采取以下几种方法:(1) 强化灌输法。如日本松下集团,每天早上上班前,员工都要站在厂门口背诵反映企业价值观的司训。也可以通过培训班的方式向员工讲解企业精神。(2) 领导引导法。企业领导要将企业精神外化为日常行为,引导和感染员工。如遇到困难,就要用企业价值观去鼓励大家知难而进,员工间发生了矛盾,就要用企业精神去化解,员工犯了错误,就用企业精神去帮助他改正和克服。(3) 触目可见法。把企业精神印在企业简介中,印在信封

上，挂在办公室里，刻在建筑物上，使员工触目可见，形成一种企业精神无时不在、无处不在的感觉。（4）文化宣传法。举办种种文化娱乐活动，或大型的社会性的文化活动，如赞助文艺晚会、体育比赛、向灾区捐款、扶贫救弱等方式，向全社会宣传企业的精神。

5.3.6 企业价值观的形成——组织文化的内核

现代企业的价值观念是在企业追求经营成功的过程中所推崇的基本信念及奉行的行为准则，亦即企业为获取成功而对其行为作出的价值取向。基本信念实际上就是本位价值，主要指一种被企业职工所公认的最根本、最重要的价值，并以此作为价值评价的基础。

在西方企业的发展过程中，企业价值观经历了大致三个阶段的演变，最大利润价值观，经营利润合理价值观，企业社会互利价值观。最大利润价值观是指企业在全部管理决策和行为，全体员工的行为都必须从获取最大利润这一标准来评价，符合的就值得推崇，是好的；不符合的则是不好的，要加以约束。经营合理价值观是指企业成功的标志不在于一时的利润最大，而在于合理利润条件下企业的长远发展和企业员工自身价值的实现，凡符合企业长远发展，又带来合理利润的一切行为与决策都是可取的，反之则是不可取的。企业社会互利价值观则是当代企业兴起的一种价值观，它把企业的收益限定在确定的利润水平上，把职工、企业、社会的利益统筹考虑，即把社会责任看作企业价值体系中不可缺少的部分。

从西方企业价值观的演变中可以看到，一个企业价值观的形成至少有以下几个要素：

1. 时代特征。现代企业价值观的构成离不开企业所处的时代特征。在资本主义自由竞争和原始资本积累时期，企业自然倾向于追求利润最大化，因为只有最大化才可能生存发展，而为了利润最大化就会有各种攫钱行为，不然就可能被淘汰。而在资本主义度过经济起飞阶段，市场规则逐步完善的情况下，尤其是在认识到员工不是一个会说话的工具后，企业的价值取向就不再是简单的利润最大，而是企业的长远发展。当然，利润最大到企业长远发展的价值观的转换与企业制度的转变与公司制度有很大关系。因为在投资者（业主）直接经营企业时，在其利益冲动下，他必然希望利润最大；而法人治理的公司则不然，只

有公司的长远发展，才符合公司各方的利益。因此，现代企业的价值观被印上深深的时代烙印。例如，在人们追求时效时，麦当劳就推出了一分钟销售的观念和方法。

2. 经济性。现代企业依然是个经济组织，它赖以生存的基础是有效利用资源，尽量推出令社会满意的产品。如果在企业价值观中不含有一定的成本效益观念，那是虚伪的，也是不可能的。因为价值观是行为准则，如果不把成本效益的观念纳入价值观中，如何来评价企业的行为和员工的行为，如何来引导员工的行为呢？所以现代企业的价值观一定含有经济性方面的内容。当然，具体怎么表达则是另外一回事。"一切为了顾客"，这样一种价值观，从表面看并无经济含义，实质上其背后仍有深刻的经济动因，因为对顾客服务周到，顾客才更愿意购买你的商品或劳务。

3. 社会责任感。现代企业是现代社会中的一个成员，社会与企业是密切相关的，因此那种把企业凌驾于社会之上，只要求社会为企业提供服务，而不讲企业对社会应负责任的价值观已不为社会公众所认可，也有悖于现代社会的发展趋势。现代企业价值观中通常会有企业社会责任感的观念，并作为企业和员工行为的准则之一。"一切为了顾客"这样一种价值观，也含有社会责任感的意思。正因为要对顾客负责，故对本企业的产品、服务等都要认真设计，保证质量可靠，而这本身就是一种社会责任的履行。

现代企业价值观并不是凭空想出个口号便算了，它是一个长期培育、逐步深入企业每个员工、每个领域的过程，需要企业的最高领导层高度重视，身体力行，并在日常的生产经营活动中加以贯彻和体现。正如美国著名管理学家托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·奥特曼在《追求卓越》一书中写的那样：出色公司的"价值观是由最高层的经理们以分分秒秒、年复一年的行动表现出来的，而且它们是全公司上上下下所透彻了解并深入全体员工心中的东西"。

5.3.7 完善企业制度——组织文化的支架

制度建设包括领导体制、组织结构和管理制度方针。领导体制是企业领导方式、领导结构和领导制度的总称。领导体制在某种意义上也是企业价值观的一种表现。领导方式有多种多样，有民主型、专制

型、放任型……“管理方格理论”则将其分为：乡村俱乐部式、协作管理式、组织管理式、贫乏管理式、权威与服从管理式等。管理者选择哪种方式进行管理，实际上体现了个人的价值观和偏好，反映了他的文化修养、知识结构及个人性格，而这与企业文化的文化氛围是一致的。当企业领导方式主要为权威与服从式时，则不会提出“和为贵”的企业价值观。

至于领导结构和领导制度，虽然它们反映了企业生产经营和管理要求，但依然会在具体的构造中反映出企业价值观、企业精神的内涵。德国企业的领导结构与其他国家企业的领导结构不同，德国企业在总经理之上设有管理委员会，作为企业最高的日常领导机构，管理委员会中有三分之一由工人组成，这一领导结构是德国企业在长期发展中形成的，但也反映出德国文化和德国企业的价值观。

现代企业组织机构是企业为了有效整合资源，以便达到企业既定目标而规定的上下左右的领导与协调关系。如果把企业视为一个生物有机体的话，那么企业组织机构就是这个有机体的骨骼。企业组织机构的构建除了受到领导体制的影响外，还要受到企业环境、企业目标、企业生产技术以及企业职工的思想文化素质的约束和影响。其中，领导体制中的领导方式对组织机构的影响相当大，因为组织机构并不是一旦固定就一成不变的东西，领导方式变换就可以导致部分机构的变化以适应前者。所以从这些因素来看，一个企业组织机构的设置是一定的企业文化特质的反映。

企业管理方针与制度是现代企业为达到企业目标，在生产经营管理活动中制定各种带强制性义务，并能保障一定权利的各项规定和条例，具体包括人事、生产管理、经营、分配等方面的一切规章制度。企业管理制度是帮助实现企业目标的有力手段，它是企业员工行为应遵守的准则，能够使员工个人的生产经营活动符合企业要求。然而，企业管理制度并不是在所有企业中都一样，每个企业的管理制度都会因其生产领域，产品结构、生产工艺、技术特点、市场状况、员工素质等的不同而不同。由于企业管理制度的特性及它的规范性，时间一长会使员工养成一定的行为习惯，这本身对员工行为是一种很好的引导作用。例如，日本企业的“终身雇佣制”、“年功序列工资制”，对于促使日本企业

员工形成对企业的一体感观念,对企业的忠诚精神,以公司荣誉为自己荣誉的行为习惯有巨大的作用。

5.3.8 员工的选拔与同化——组织文化的维系

现代企业在选拔新员工时,除采用有效的手段与方法对应聘者的知识、素质、技能与个性品质进行鉴别,使其能够达到企业各个岗位的基本需求外 。往往对应聘者的价值观进行考察,不管是有意还是无意的,都会保证新员工的价值观与企业的价值观一致,至少不与企业价值观相冲突。

但是,不管选拔程序与技术如何完善,也不能保证新员工一进来就能自然适应公司文化,其原因是他们对新公司的文化还不熟悉,而他们身上原有的价值观和行为方式很容易干扰公司的观念和习惯。因此,对于新员工要帮助他们适应企业的文化,这一过程称为“同化”或“社会化”过程。

对员工进行同化最关键的时期是刚进公司的时候。这种同化过程可分为四个阶段:原有状态—碰撞—调整—结果。

所谓原有状态即未进入企业之前的状态,由于前期的学习、培训和工作经历,每个人都会带有自己原有的一套价值观、态度和期望。包括对新企业、工作、同事、上司及企业整体的期望。一旦进入企业,多数员工往往会发现自己的期望与现实不相符,即理想与现实之间产生和差距。这时就开始了碰撞阶段。这时就必须用企业文化对员工进行同化,使之放弃原有的价值观念体系和行为方式,而代之以本企业文化所确定的内容,这就是调整阶段的任务。通过碰撞和调整,则可能出现如下几种可能的结果:一种是新员工接受了企业的价值观、经营理念和行为准则,很快适应了工作环境,提高了工作效率和对组织的忠诚。第二种结果是新员工不能接受本企业的文化,不能适应新的工作,对工作现状彻底失望,这样就会降低工作效率,甚至会辞职。后一种情况是人员的招聘选拔过程应尽量减少和控制的。

在员工的同化过程中,越是强调正规化、集体化、固定化、有序性,员工之间的差异就越有可能被磨掉,员工行为的标准化和可预测的程度就越高,所造就出来的就是循规蹈矩的服从型员工。如果采用的是非正规化、个别化、弹性化、随意性、授权式的方式进行同化,则可以培

养出富有创新精神的创造型的员工。

值得特别注意的是，组织文化与民族文化的关系，研究表明，民族文化对员工的影响比组织文化对员工的影响更大（Stephen P. Robbins），因为组织文化是扎根于该企业所在国家的民族文化之中并深受其影响。所以组织文化又应具有民族文化和时代特征。如果组织文化的创新上不结合本国的文化特点和社会特点，则多半是不能成功的。日本企业管理目前所以独树一帜，这与日本企业在管理中糅合进日本的民族文化、民族特征有相当大的关系。日本日立公司所树立的“日立精神”，即“和、诚、开拓者精神”，就体现了现代意识与日本文化的巧妙糅合。“开拓者精神”是一种勇于创新的现代意识；“和、诚”则体现了日本的民族文化，“和”是指企业内部广开言路、上下和谐、团结一致。“诚”则是指企业以谦诚的态度取信于社会与顾客。

5.4 组织文化的保持与改变

5.4.1 组织文化的保持

保持组织文化的一个基本方法是：组织雇佣仿佛适合组织文化的员工；组织把一直或明显地背离组织文化的行为和活动的员工去掉，借以保持它的文化。

但是保持组织文化的具体方法比雇佣合适的人和解雇不适合的人要复杂得多。组织最有力的强化物是：(1) 管理者和团队注意、测量和控制的东西；(2) 管理者（特别是高级管理者）反应关键事件和组织危机的方法；(3) 管理和团队角色塑造、教学和训练；(4) 定下奖励和惩罚的标准；(5) 聘、选择、提升、从组织中开除的标准；(6) 组织典礼、仪式和故事（详见图 5－3）。

5.4.2 组织文化的改变

文化可以通过改变以下六个方面来修正，它们是：(1) 员工和团队注意的东西，(2) 如何处理危机，(3) 招聘新成员的标准，(4) 组织内提升的标准，(5) 配给奖励的标准，(6) 组织仪式和典礼。

改变组织文化可能有技巧，至少两个问题值得小心。第一，有些人对采用的组织文化的核心价值观是否有必要改变表示疑问。他们认

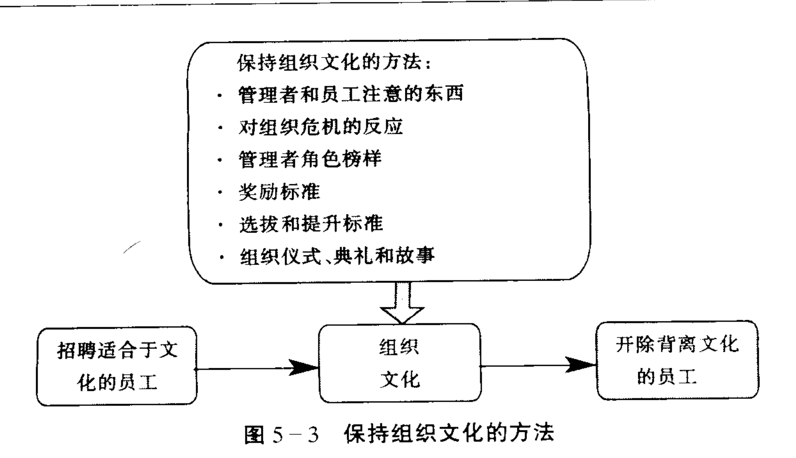


图 5－3 保持组织文化的方法

为，管理者强调改变无效的行为和程序的努力比试图改变组织文化更有意义。有些管理者进一步提出只有行为以现有的文化为基础时才能改变行为。第二，精神评估组织文化本身是困难的。多数大的组织实际上不止有一个文化。例如，通用电器公司，在它的多分支、世界范围的运作的不同部分有明显不同的文化。有时这些多元文化成为亚文化（subcultures）。每个组织至少有三个文化——操作文化（生产线员工），工程文化（技术和职业人员）和执行文化（管理高层）——来自不同的群体拥有不同的世界观。管理层面临各种亚文化时可能有以下困难：（1）精确评估它们；（2）影响需要的改变。

尽管存在这些问题，我们相信改变组织文化是可行的，在失败的组织中，有时也是必需。成功改变组织文化要求：（1）首先理解旧的文化，因为如果管理者和员工不理解他们从哪儿开始，新的文化就不能发展。（2）给那些具有更好的文化思想且愿意根据这些思想行动的员工和团队提供支持。（3）找到组织中最有效的亚文化，把它作为员工学习的榜样。（4）不要正面攻击文化，而是找到方法去帮助员工和团队更有效的工作。把新文化的愿景作为变革的指导原则，而不是作为奇迹疗法。（5）认同巨大的泛组织的文化变革要花 5 到 10 年时间。（6）生活在新的文化中，因为行动比言语的声音来得大。

5.4.3 组织社会化过程

在美国有着强文化的许多公司——比如迪斯尼（Disney）、普拉柯

特 & 甘布(Procter & Gamble),西南航空公司(Southwest Airlines)和沃尔玛(Wal-Mart)公司——常采取下列步骤来使新员工社会化。

第一步。进入水平的候选人被仔细挑选。受到培训的招聘者用标准化的程序并探求与生意成功相联系的具体特征。

第二步。在第一个月通过引导谦恭的体验使员工对他们以前的行为、信仰和价值观提问。这样的体验可能包括给员工比合理的工作更多的工作。自我提问更容易使员工接受组织准则和价值观。

第三步。工作上的紧密训练导致核心商业原则之一的掌握,与可靠的记录相联。

第四步。关注测量操作结果和奖励个体绩效。奖励系统是广泛的和一致的,主要奖励那些与成功相联系组织和组织文化。

第五步。强调对组织价值观的依附。共同价值观的确认允许员工为被组织中的其他成员引起的个人牺牲辩护。

第六步。强化性的民间传说提供了组织历史中重大事件的传奇和解释,这些事件使得组织文化和目标有效。民间传说强化了"我们怎么做这里周围的事情"的行为规范。

第七步。一致的角色榜样和一致的特质与那些被认为在成功和提升轨迹上的人有着联系。

所有组织和群体以某种方式使新成员社会化,但根据它的清晰度、广泛性和长度如何社会化过程变化很大。通常快速的社会化是有利的。对个体来说,它很快降低围绕着新工作的不确定性和焦虑。对组织来说,它帮助新员工很快提高生产力。有着强文化的组织可能在社会化个体上特别有技能。如果文化有效果,社会化过程将对组织的成功有贡献。但是,如果文化需要变革,一个强的社会化过程将降低作出必要的变革的愿望。

5.5 组织文化建设实例——平安保险公司企业文化创建纪实

组织文化是根植于民族文化之土,我国企业的文化建设经验对其他企业来说更有供鉴作用。故我们选择了中国平安保险公司的组织文

化建设作为案例供读者研习。

中国平安保险公司是在20世纪80年代深圳蛇口创建的，经历了10年的发展，它已经成为中国三大保险公司之一，是一个国内外知名度很高的企业。这样的成就是如何创造的呢？平安人回答是："企业是树，文化是根。"

企业文化一旦产生，哪怕它不成形，其所迸并的精神感召力和意志推动力，在人员的物质困乏阶段，是最能发挥显著作用的。开始创业时，平安人提出了"先生产、后生活"的口号，全体员工都挤在6至8人一间集体宿舍里，有的甚至睡在办公室里，没有谁发过一句牢骚。白天，他们每人骑一辆旧自行车，顶着南国的烈日，穿过坎坷的街道，爬上新盖的楼层，每天工作十多个小时，每人日访十多个客户，没有谁叫过一声苦累。夜间，他们对着一本自编的"打字谱"，在一架破旧的中文打字机上，"嗒嗒嗒"地打到深更半夜，也没有谁吐过一声怨言。遇到台风季节，不用谁下命令，所有员工都会提心吊胆地往客户那里跑，挨家挨户通知台风消息，宣传防台知识，检查有无风险因素……正是这种全体员工在艰难环境下的拼搏和对客户无微不至的关爱，才初步形成了一个不同于其他企业的文化磁场，既把全体创业者的心灵凝聚成一团团威力强大的火球，又把社会上关注和同情的目光吸附成一次次良好的展业机遇。此时，企业之根才算伸入到利于生长的土壤之中了。

随后，他们利用"新事新办、特事特办"，又祭起"机制创新"这个法宝，大胆借鉴国内外保险业的先进经验，按国际惯例建立一套既能采纳多家股东意见，又能集中统一领导，还必须实行政企分离，避免"近亲繁殖"的全新企业领导体制；同时又建立一套"干部能上能下、能出能进，工资能高能低"的先进经验机制，把员工绩效直接挂起勾来，努力去激发员工的工作热情。这样做的实质是，通过改革更快地去推动平安企业文化出台，以此感染人们去看到平安新体制和新机制的前景和希望，以及为员工提供的发展空间。这样，就促使许多专业人才，纷纷从别的保险企业加盟平安，同时也把先进经验和技能带进平安。人才的初步解决，为平安日后提出的"以人为本"的企业理论打下了基础，同时也为日后的业务迅猛发展打下基础。

5.5.1 吸取古代优秀文化，为企业文化投下"奠基石"；引进现代管理经验，为企业发展注入"强身剂"

世界上资源是流动的，人才同样如此。要想吸引人才，留住人才，只能靠企业文化去促进人才不断"增值"。于是，平安开拓者们开始把目光投向两个方向，去搜寻人才"增值"之法。

平安人从儒家学说那里传承了"仁、义、礼、智、信、廉"，作为他们企业经营的价值取向。他们宣扬"仁"，提倡人与人之间的友好和睦，相互关爱；宣扬"义"，提倡忠于职守，不辱使命；宣扬"礼"，提倡文明礼貌，谦谦君子；宣扬"智"担保勤奋学习，尊重知识；宣扬"信"，提倡恪守承诺，一诺九鼎；宣扬"廉"，提倡廉洁奉公，严于自律。平安以"仁"为本，折射出保险业的"以人为本，客户至上"的服务理念，以"义"去唤起保险业的社会责任；以"礼"去规范保险人的行为规范；以"智"去推动保险业的革故鼎新；以"信"去塑平安的企业品牌；以"廉"去保证保险人的艰苦奋斗，规范经营。由此可见，儒家文化在平安企业文化初期形成阶段，在赋于行业含义之后，确实起到了基石作用。

对于世界上一切优秀的文化、成熟的经验和可用的技能，平安人从不拒绝。他们先从日本"企业禅"中受到启发，创立了特有的平安"晨会制度"，每天早上天南地北的所有平安员工汇聚一起，集体高唱司歌，齐声背诵"企业训导"，把精神调整到最佳兴奋点上，才开始投入一天的工作。他们继而吸收美国著名财团摩根士丹利和高盛的外资股份，改造股本结构，快步跨上"资本国际化"之路；学习台湾寿险经验，在中国大陆推出第一家个人寿险营销制度，并大力推动寿险与日本生命和第一生命、台湾国华和美国林肯国民企业合作；推动产险与台湾明台和德国安联、慕尼黑再保险合作；聘请国际著名的会计事务所和精算事务所，进行国际标准的会计和保险精算咨询。特别是最近两年，平安邀请国际著名的麦青锡顾问咨询公司为公司诊断，把现代最先进的管理理念和运作流程融入平安，注入"强身剂"，迅速提升了平安公司的企业竞争力。

平安一手抓"传承"，一手用"拿来"，兼收并蓄、博采古今，融汇贯通，为己所用，使平安企业文化既植根于中华民族优秀文化的肥沃土壤，又从当代优秀文化的整合，中国与外国先进理念的叠架。要探索

"平安"之树何以如此快速成长？其源盖出于此。

企业人才在中外先进文化的合力"灌溉"下加速增值是必然的，增值的人才必然为企业更多更快地创造价值，积累财富，这反过来为企业吸引和留住人才提供新的物质基础。对于这一道逻辑公式，平安领导层不止一次地在员工面前演示过，他们强调指出："现代企业的竞争实质是人才竞争，而人才竞争的背后又是企业文化竞争，所以平安能够旗帜鲜明地提出了"现代企业竞争归根到底是企业文化竞争"这个命题。平安人用自己丰富的实践，已经把这一命题验证透了。

5.5.2 坚持四大责任，高扬企业崇高使命贯彻三大机制，锻造平安精英文化

回溯平安企业文化发展史，平安人爱把它划为"热情、制度、理念"三个阶段。人们看到，从初期以晨会、训导为标志的自我积累阶段；到中期以出版《平安新语》为标志的自觉构建阶段；再到近期出版的《平安理念》为标志的升华传播阶段；正反映了平安企业文化由具体到抽象，由量变到质变的客观演变规律。

当初依托蛇口社会保险公司筹备成立平安保险公司时，平安创业者想到的不过是尝试着扩大社会保险范围，能成立一家新保险公司去开发工伤保险而已，但当他们一旦成立公司，介入了商业保险，认识到行业竞争规律之后，就从开始时的就事论事，上升到必须对客户提供优质服务这个企业文化层面上来了。然而，公司对客户负责又必须通过企业每一位员工竭尽心力才能完成。因此，平安合乎逻辑地又把对员工负责同时列为自己的一项使命，以广揽和培植人才。当以后企业发展到急需增资扩股以解决资本金不足的问题时，平安再把对股东负责，增加为企业使命的内涵。

在党的"十五大"前后，平安领导层着力宣传的平安企业使命中有一条"对社会负责"。在一份公司董事长给全体A类干部的"备忘录"中是这样阐述的："作为社会的一个有机组织，平安自然有责任、有义务为繁荣和丰富自己民族的文化贡献力量。而这种贡献首要的即是在企业内部营造一种积极的健康的具有生机和活力的企业文化，它对外可以感染、影响社会文化的进步，对内可以凝聚员工力量，激发员工潜能，创造和谐高效的工作氛围。"这种把企业文化建设与社会文化建设成为

一体的深刻认识，表明此时的平安建设企业文化的理性化和责任心均已臻于最高境界。

今年六月二十三日，美国《新闻周刊》记者丽奈特·克莱门森一行对平安作专题采访，平安完整介绍企业使命是："对客户负责：服务至上，诚信保障；对员工负责：生涯规划，安家乐业；对股东负责：稳定回报，资产增值；对社会负责：回馈社会，建设国家"，以及由此衍生出"诚实、信任、进取、成就"的企业价值观；看到了体现平安企业文化的《平安新语》、《平安理念》等企业文化丛书，兴趣十分浓厚，连称："用这种形式完整地表达一个企业文化，在中国企业中很少见"，"这确实是一大特色"。

如果说"四大责任"是平安企业文化的核心体现，那么，贯彻"竞争、激励、淘汰"三大机制，着力锻造平安精英文化，则是平安企业文化升华为物质形态，直接推动企业发展的主动力。

平安本是竞争的时代产儿，保险界的外部竞争给平安，也给整个民族保险业注入了活力，然而平安高明之处在于它用企业文化作媒介，把外部竞争导入内部竞争，用激励机制催化员工潜能，调动员工工作热情，用淘汰机制吐故纳新，保证公司持续发展。这就又把内部竞争与外部竞争融为一体，使之构成相互依存、相互促进的循环。

平安要求干部首先成为精英分子，为此，公司一直宣传"能者上，平者让，庸者下"的理念，在对全体干部实行严格的述职考核时，又设立了"平安勋章"、"合理化建议奖"，鼓励干部"冒尖"。平安学习了海外寿险激励经验，差不多每年都组织一次全系统颇具规模的寿险高峰会，让展业英雄登台亮相，业绩最佳的营销员，则成为会议的"会长"，去主持这场自我教育、自我激励的盛大活动。平安还把寿险这种有效激励机制导入产险，成立"明星俱乐部"，鼓励业务员争当"明星"，开了中国产险界之先河。一些参加过高峰会、明星会的平安精英们说："公司所给予我们的重视和荣誉，使我们感到自己所有的艰辛都得到了双倍的回报。我们没有理由不在今后的工作中做得更好。"

平安激励的成熟标志是与国际行业系统挂钩，鼓励营销员走出国门，到国际角逐场上一争高低。今年 8 月第二届世界华人保险大会在马来西亚兰卡威岛举行。平安上海寿险西藏部经理全丹颂，由于谈吐儒雅，风度非凡，被大会邀请为代表中国大陆寿险业的惟一发言人。当

他以《成功从简单的重复开始》为题，从早会经营谈到文化培训，又从活动量管理谈到训练体系，款款道来，滴水不漏，750 人席位的会堂一下子涌进 1000 多人，争先恐后跑到前面盘腿席地而坐，一睹他的演讲风采。特别当他讲到："一个人优秀不算什么，团队优秀才能产生巨大的力量"时，台下掌声雷动，主持人上台为他颁奖，从而把大会推向高潮。会后人人争说全丹颂，而他不过是平安队伍中的普通一员，但他语惊四座，所展示的日趋成熟的平安企业文化，则是代表平安人走向世界的一次精彩亮相。同样，随着广州平安寿险营销员李辉今年 6 月赴美国芝加哥参加全球寿险营销"巅峰之约"——入围"美国百万圆桌会议"，从而打破了 60 多年中国大陆无一人合格与会的纪录，这位 26 岁的青年也顿时成了全体平安营销员心目中的英雄。各地的高手纷纷瞄准入会标准，掀起一股学习李辉、到世界舞台上去竞争的热潮。如今这些都成了平安企业文化中闪光的辉点。

平安企业文化把淘汰作为辅佐精英文化必不可少的机制。平安在对优秀员工实行"生涯规划"的同时，也对不合格员工实行"悬崖规划"，该淘汰的坚决淘汰。当然，更多的情况下，淘汰的不仅仅是指人，而更重要的是淘汰落后的思想和过时的制度。没有这一点，先进的无所谓先进，企业只能在姑息迁就和庸庸碌碌中蜕变。这正像企业之树总有枯枝败叶一般，不及时修剪清理，树木难以更新成长。

5.5.3 **培植文化载体，全力提升人的价值创导平安典礼，精心塑造企业形象**

任何文化形态都通过载体表现出来。平安企业文化经过 10 年探索，把培植多元化的物质载体，如平安报刊、电视、丛书、足球队以及各种类型的培训班等等，与以人为本的精神载体紧密结合，落脚在激奋人的精神，提升人的价值上面。

平安全资收购了深圳足球俱乐部，精心建设全国金融系统惟一一支参加全国甲级联赛的平安足球队。这不是为了别的，主要就是想把足球场上的激烈竞争氛围，球员的拼搏精神，以及当今甲 A 赛场的危机反思意识和追求卓越意识，有机地植入企业肌体之中。这种足球文化所形成的冲击力是其他形式所无法替代的。每场比赛，平安总是会调动各地成千名寿险营销员到场擂鼓助威，形成浩大的声势，因此才有

“平安无客场”之说。如今，平安无论产险，还是寿险，说到“冲甲 A”、“保甲 A”很多情况下并不是在讨论足球，而是成了“争取业务第一”的代用词了。

平安创办了两张期发量达数十万份的《平安保险报》、《客户服务报》和大陆同类杂志出版量最大的《平安行销》月刊，以及专门办给中高级干部阅读的《平安》管理月刊。这些文化载体，除了沟通信息、宣传理念之外，更重要的是成为一线营销员展业的有力武器；成为向广大客户提供优良服务的知识载体。今年以来，平安报刊编辑部抓住“以报为媒，知识营销，文化展业”为主题，通过口头宣导和新闻报道，努力按知识经济时代的要求，引导广大营销员，站到时代前列，通过文化营销突破业务瓶颈，培育出新的寿险市场出来。

平安还租用卫星频道，成立多媒体电视培训中心，除了每天向全国平安系统传播各类信息外，主要向员工进行专题授课培训；利用内部电脑网，开设各种类型的专题网页、栏目的报纸电子版，让广大员工去掌握和分享信息，开阔自身眼界，提高知识水平。除此之外，“平安还经常开办“高级干部培训班”和“军训班”、“农训班”，向员工灌输改革意识和艰苦奋斗精神，平安人称这些为“充电器”和“加油站”。

当市场经济十分强调品牌效应时，企业包装以及员工个人包装成了应当专门研究的重要课题，平安根据保险行业的服务特点和差异行销要求，把企业经典活动和礼仪规范当作塑造企业品牌的战略问题予以高度重视。

他们除了法定节日，还精心策划周年庆典、中秋晚会、平安夜、平安运动会等一系列经典活动，让员工充分展示自己的才能，使他们在简朴务实、气氛热烈的平安企业文化的熏陶中，充分感受平安大家庭的温馨和活力，确立“依存于平安，奉献于平安，发展于平安”的理想和信念。

他们特别认真地推行平安礼仪，把它作为每个员工必须遵守的行为准则，使之成为公司形象的一个重要标志。公司在严格规定办公场所内不准抽烟，不准喝水，不准看报，不准大声喧哗的同时，又明文规定男、女员工的着装、仪容仪表和电话礼仪的标准。公司专门组织礼仪小组，下面各部门都设礼仪辅导员，随时随地行使督察之责。特别是最近他们在推行微笑服务和鞠躬礼仪活动时，总公司领导带头认真学习鞠

躬礼，并于早晨上班时轮流排列在门口迎接公司员工，向他们一一问好。这种以文化手段精心塑造企业形象的各种措施，都是为了让“健康、团结、创新、卓越”的平安企业精神激发出绚丽的色彩。

5.5.4 以别具特色的经营文化，丰富企业政治思想工作内涵以追求卓越的平安理念，保证企业奋斗目标最终实现

平安推行企业文化绝不是游离于企业经营之外，也不是与企业政治思想工作形成“两张皮”，而是围绕企业使命和奋斗目标，把别具特色的经营文化融入企业政治思想工作之中，并使之不断演化和改进。平安作为一家商业保险企业，自然要突出强调以利润为导向的经营文化，但平安时刻牢记对国家的责任、对社会的义务，不仅为国家和人民提供保险保障，将巨额资金投入于国家建设事业，而且向灾区、革命老区、贫困山区，捐款捐物，送医送药，捐建了二十多所希望小学，帮助大批失学儿童重返校园。特别当社会和人民需要平安匡助时，一大批平安党员干部就会毫不犹豫站出来，或慷慨解囊，或义务献血，或充当义工，作出无私奉献。正是平安人较好地把企业文化建设和政治思想工作结合起来，才产生了思想工作和业务发展双丰收的局面。平安每年都有一大批优秀经理、优秀员工、优秀党员、“青年岗位能手”、以及先进集体涌现。1997 年度，平安被评为“深圳市文明企业”。

平安人把“追求卓越，全心奉献”写进司歌，每天唱颂。平安实行“一个品牌，两个终身”跨世纪战略工程，即以一流的平安品牌，实现为客户终身服务，为员工终身规划。平安又把战略品牌表述为“五个最好”：最好的产品、最好的服务、最好的管理、最好的人才、最好的机制。平安人把“不求最大，但求最好”奉为企业格言，就是为了调动企业一切资源，并使之最优化，以便去实现“国际一流的综合性金融服务集团”这个下一世纪企业奋斗目标。平安人懂得“创业难、守业更难”的道理。环顾当今世界，经济风潮汹涌，有多少当年称雄于世的企业一个个淡出历史屏幕，销声匿迹。这使今天的平安人时时刻刻想到“危机”两字。公司领导层给员工讲的最多的就是“青蛙的故事”。把一只青蛙突然放在沸水中会奋力跳出，然而，把它放入温水中慢慢加热到沸点，青蛙由于开始适应温水中生活，不思摆脱危机，而当水温临近沸点，真正危机袭来之时，青蛙已经丧失跳出水面的能力。平安公司为此还特为全体

A类干部制作一只奋力跳出水面的“玉石青蛙”，让每位高层干部放在办公室案头上，告诫他们加强危机意识，时时不忘改革，以避免“青蛙被煮”的命运。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1.组织文化又称企业文化或管理文化。组织文化代表着复杂的信仰、期望、价值观、态度和行为模式，受组织成员共享。组织文化存在着几个水平：共同设想，文化价值观、共同的行为，文化象征。

2.组织文化的功能归纳为：凝聚功能、导向功能、约束功能、激励功能、辐射功能、协调功能。

3.组织文化的创建中常用的方法为：优化企业环境（外壳），提高产品品位（载体），企业家培养（源头），重塑企业形象（展现），培育企业精神（灵魂），价值观形成（内核）等。

主要概念

1.组织文化　　2.组织文化要素

3.组织文化功能　　4.组织文化保持

5.组织社会化过程

思考题

1.试述组织文化的概念、水平与结构。

2.组织文化的要素有哪些构成？举例说明。

3.组织文化有哪些功能和作用？

4.通过案例分析说明，为何创建组织文化？

5.试述组织文化保持与改变的方法与步骤。



个体心理与激励篇

个体心理与管理
激励理论与管理
内容型激励理论与管理
过程型激励理论与管理
中国的激励理论及其模式
管理中的挫折、冲突、应激与心理治疗



第六章

个体心理与管理

本章教学重点：

◉掌握与管理有关的个体心理过程的基本概念：社会知觉，第一印象，自我认识，角色知觉，情感。
◉学会应用这些基本概念于管理实践中。
◉掌握与管理有关的个性心理特征的三个基本概念：气质，性格，能力。
◉了解“大五”人格因素论的基本内涵及其意义。
◉掌握社会性格理论的实质及其意义。
◉学会应用上述基本概念于管理实践中。

现代企业管理是强调以人为中心的管理。为此,企业管理人员要想使自己成为一个有效管理者,就必须了解人的个体的心理过程和个性心理特点,了解得愈透彻,那么就愈能对症下药,搞好对人的管理。

下面我们分别阐述与管理有关的个体的心理过程与个性的心理特点。

6.1 个体心理过程与管理

6.1.1 社会知觉与管理

(一) 社会知觉的一般概念

心理学中将人脑对直接作用于感觉器官的当前客观事物的个别属性的反映称为感觉。知觉是人脑对直接作用于感觉器官的当前客观事物的整体反映。

我们看到一只苹果,说这只苹果是红的,对"红"的反映是属于感觉过程,而认识到这是一只"苹果",这是属于知觉过程的反映。

在管理中涉及到的大多为社会知觉的问题。开始,人们对社会知觉的理解为,知觉过程受社会因素的制约。现在进一步认识到,社会知觉是对社会对象的知觉。社会知觉的研究范围包括:对他人的知觉、对自己的知觉,对人际关系的知觉,对社会角色的知觉等。

社会知觉中的知觉者与被知觉者既可以是个体,也可以是群体。因为,社会群体也可能注视别人或被别人注视。任何群体(公司、部门、班组),像一给定的个人一样,可以成为社会知觉过程中的主要参与者。

为此,知觉者与被知觉者的知觉方式可以包括以下四种:

第一种	个体对个体的知觉	简称 I→I
第二种	个体对群体的知觉	简称 I→G
第三种	群体对个体的知觉	简称 G→I
第四种	群体对群体的知觉	简称 G→G

其中的 I 为个体(Individual)、G 为群体(Group)。

(二) 社会知觉中的知觉者与被知觉者

社会知觉的最终目的是要通过对别人所形成的正确印象,从而洞

察被知觉者。为了形成正确的社会知觉,有赖于以下三个参数的特征及其相互之间的正确影响:知觉者、被知觉者、情境。

1. 知觉者的特征

知觉者是指洞察和注视别人的个体。知觉者的个人特征直接影响到对被知觉对象的正确认识。人们在观察他人时,总习惯于以自己为准则,从而对他人作出某种判断。一个人自身具备的一些特征会影响他对别人所能观察到的特征和知觉。例如,与忧虑重重的人相比,一个无忧无虑的人,容易将别人看作是热情奔放的,而不是冷淡无情的。这说明,每个知觉者在对别人作出判断时,均存在着各自固定的倾向性。

自我感觉良好的人,会更倾向于去观察别人的积极方面,而不是以非常消极的或批判的态度去对待别人。反之,一个满腹忧郁、疑虑过多的人,总会从别人身上观察到许多消极的问题。一个自我认知较为深刻的人,在观察他人时也会更加准确。

作为一个管理者(知觉者)要认识到,对于下属(被知觉者)的正确知觉,并不是一件简单的事,而是受到了自身某些特征的影响。

2. 被知觉者的特征

被知觉者的某些特征是知觉者对其判断的影响因素。被知觉对象的地位,这是别人对他行为加以判断的影响因素之一。人们对不同地位的人,尽管有相同的行为,但人们往往会断定他们各自的行为动机是不一样的。对于工作中的合作性来说,人们往往认为,地位高的人是自动合作的,而地位低的人是被迫合作的。地位高的人比地位低的人更容易获得人们的好感。比如,领导者说一声"早上好"就比群众说"早上好"显得更加荣幸。

被知觉者的范畴类别也会影响到人们对他们的判断。同样内容的话对不同角色的人讲,如一个是门市部工作人员,另一个是采购部门工作人员,人们听起来会有不同的理解。

被知觉者的外显行为是否得到知觉者的喜爱,这也会影响人际知觉的正确性。知觉者对被知觉者感到喜欢,知觉判断就正确些,知觉者对被知觉者有厌恶的情绪,这时的知觉判断就会不正确。

3. 情境因素的影响

人们所处的客观环境,会影响到知觉者与被知觉者之间的人际知

觉的正确性。

首先,人际关系的环境会影响到人们相互之间的知觉正确性。当人们处于一个相互友好,且不断相互交往的环境中,他们更容易把别人看成是与自己相似的情况。这说明,在友好合作且无竞争的环境中,人们相互之间会变得更加融洽,而且差距甚小。

处于组织环境系统中不同层次的人,他们不同的自我认识与角色知觉也会影响人际知觉的正确性。处于领导地位的领导者会以领导型特征(创造性)来描述自己,而职工则以服从型特性(合作性)来描述自己。这说明,处于不同心理地位的人,其知觉行为有其自己的特征,这些都会给正确的人际知觉带来影响。

(三) 第一印象

第一印象是指两个不相识的人第一次见面时所形成的印象。

管理者往往面临着要对另一人形成印象的首要任务,这些人或许是新来的职工、自己的下属,也可能是自己的上级或其他人。

第一印象往往是通过对别人外部特征的知觉,进而取得对他们的动机、感情、意图等方面的认识,最终形成关于这个人的印象。这些外部特征包括人的面部表情、身体姿态、眼神、仪表等。

经验表明,在招聘工作中,第一个 5 分钟的印象往往对录取与否有较大的影响。管理者在会见新来的工人时,从这些人的外表、表情动作、语言谈吐、文化水平等方面,可以迅速形成第一印象。

第一印象在实际生活中有重要的积极意义。一位新上任的管理人员若被他的下属获得较为满意的印象,这就能为日后彼此间接触交往,搞好人际关系和进行有效管理打下良好的基础。良好的第一印象也有助于建立管理人员的威信。一般说来,"新官上任三把火",这就是新的领导要特别重视第一印象,要想方设法给下属留一个好印象,为今后工作的顺利开展创造有利条件。

第一印象具有一定的局限性,因而在实际生活中会有消极意义。

第一印象比较持久,但在形成对他人的正确印象的能力方面有下述局限性:(1)第一印象的形成会不同程度地受到周围不同环境或事物的影响,而很少会单纯地根据人们的观察去直接形成印象。例如,在一个豪华餐厅中遇到一个人,与在一个普通饭馆里遇到一个人,这两种环

境下形成的第一印象会有很大的差别。(2)第一印象是根据被观察对象的一个有限的行为样组形成的,因而是不全面的,带有一定的片面性。(3)第一印象是高度个体化的反映,从而有可能歪曲被观察对象的印象。(4)第一印象仅从偶然的交谈中,而不去全面考察被观察对象的个性、智力等,因而可能形成片面印象。(5)第一印象会造成认知上的惰性,形成对被知觉对象的固定看法。如果第一印象非常强烈,由此而认为该人很好,那么就会一直认为此人很好;反之,第一印象很坏,则一直认为此人不好。(6)第一印象在实际生活中会造成"先入效应"(Primary effect),这会给管理人员带来认识上的片面性。这种先入为主的第一印象是好的时候,就会看不到别人的缺点;反之,第一印象是坏的时候,就看不到别人的优点。

作为一个管理者既不能忽视第一印象的积极作用,同时,也要克服第一印象的消极影响,要从全面、客观、变化发展中考察被知觉对象,最终获得正确的人际知觉。

(四)晕轮效应(Halo effect)

晕轮效应是指,根据不完全的信息而作出的对被知觉对象的整体印象与评价。晕轮效应实质上是一种"以点概面"效应,即根据一个人的个别品质,从而作出全面的评价。

管理者在对下属进行评定时,仅仅凭着他所选出的某一特征的好坏,进而对其他所有特征也加以类推的判断,也属这种现象。例如,根据一次满勤的记录,人们往往会由此而断定,当时的生产效率高,产品质量好等一切皆优的判断。同理,见到一个人穿着整齐清洁,就会认为他做事细心,有条理,有责任性。反之,若对某人某一品质印象不好,就会忽略此人的其余优点。

晕轮效应是一种逻辑推理性的错误。这是因为人们在进行观察时,往往倾向于抓住事物或人的某一特征,进而推论其他特征。对于一个富有闯劲的人,总认为他也拥有足够强的能力;对于一个热情奔放的人,也总认为他慷慨且富有幽默感。

曾经有过这样的试验(S. E. Arsh),对人的一种特征印象发生了变化,这将导致关于其他一系列特征印象的许多变化。例如,一个人聪明、能干、勤奋、果断、现实、谨慎、热情,群体的评价为:聪明、幽默、得人

心、富有想像力。如果“热情”这一特征被“冷淡”所替代,那么就会形成对此人的根本不同的印象与评价。

也有人认为,越是相关高的特征间会引起大的影响,如“热情一冷淡”这一对特征所引起的变化程度大,而“生硬一客气”这一对特征所引起的变化程度小。

(五) 知觉防御(Perception defense)

知觉防御是指人们对不利于自己的信息会视而不见或加以歪曲,以达到防御的目的。

当知觉者发现被知觉对象与自己已有的定型模式不相符合时,便会通过抹去被知觉对象中那一与模式不相符的部分,从而对被观察对象加以歪曲。当知觉者得知自身观察得不准确,因而只好通过变化自己的定型模式来对自己加以防御。这说明,人们对阻挠自己发展与形成自己个性定型的知觉不一致的信息,会故意视而不见或将输入的信息加以歪曲。

(六) 投射(Projection)

投射是一种通过以己度人的方法而达到心理防御的目的。通过投射方法可以将自己的失败、罪过推到别人身上去。

投射具有以下的特征:(1)人们通过把自己的品质投射到他人身上,从而形成了关于他人的印象。如自觉恐惧的观察者较易断定人们也处于恐惧状态。(2)具有消极个性特征的人,如吝啬、顽固、失调的人,通过投射将看到别人身上也具有这种个性特征,并作出较高的评价。(3)具有消极情绪的人,通过投射也会感到别人有同样情绪。例如,害怕机构调整的管理者,会断定其他人比自己更担忧。

通过投射,这种过程能无意识地系统地保护自己,使自己个体免受真正或想像中的威胁,因而这是一种心理防御反应。

(七) 定型(Stereotyping)

定型是指人们头脑中存在的关于某一类人的固定形象。社会定型是社会知觉的恒常性的表现,即对人或物抱有一种固定不变的看法与评价。

我们对种族类、社会团体类、年龄类等都有一种定型模式的不变评价。例如,“中国人是勤劳勇敢的”、“德国人是勤奋的”、“美国人是敢于

冒险的",而对黑肤色的种族有一种是"懒惰而不负责任"的看法。这些都是种族类的定型模式。此外,对于银行家、干部、商人、教师等都会有社会团体的定型模式的评价。如认为妇女缺乏事业心、进取心、决断力,认为年轻人开拓,老年人保守等,这些都隶属于性别与年龄的定型模式评价。

有过这样的试验,一个人以管理者的身份出现在照片上,与他以某一具体协会头头身份出现相比,别人对他将会形成两种不同的印象。

任何社会角色的定型化的形象,都是在一定的社会历史条件下形成的,如对我国领导角色的形象描述中,在舞台、银幕中出现的定型化形象,都带有一般化、公式化、概念化的特征。这实质上是抹杀领导者个性特征的歪曲。

显然,如果下属依据一种定型模式去观察他们的上级,那么很少会得到满意的结果;同样,上级以同一种定型模式去套他们所有的下属,那么,他们也无法作出较一致的判断。

6.1.2 自我认识与角色知觉

(一)自我认识

人一生下来就是社会的一个成员,在学校、家庭、企业的教育下,集体主义的思想,因公忘私的思想不断地支配着自己的行为。但是,每一个社会群体都是由每一个个体所组成的,每一个人都有"自我"存在的意识,在人际交往中这种感觉更为突出。由于"自我"是客观存在的,所以是取消不了的,为此,问题的关键并不是取消"自我"的意识,而在于保持什么样的自我认识的内容和自我追求的目的,而不是一味地去抑制这种认识和追求。

自我认识的内容包括以下三个方面:

1. 物质自我

物质自我是指人对自己身体的存在有自觉的意识。既然有物质自我的存在,那么也就有这个物质自我的追求问题,比如有的青年人追求外表、打扮等等。

2. 社会自我

社会自我是指自己在社会上的地位和名誉。一般说来人所处的社会地位是由他的职业所决定的。这种人对自己所处的社会地位的知觉

又称为人的角色知觉。

在资本主义社会中和在社会主义社会中所赋予角色知觉的内容和意义是显然不同的。在我们的国家中，清洁工人和国家主席应该享有同样高的社会地位，人与人之间只有分工的不同，而没有高低、贵贱之分。

但是由于剥削阶级意识的影响，在我们的社会中也有一种不良倾向，那就是按职业的差别来区分人的社会地位。担任企业中某些职务(如勤杂工)的人，往往有一种角色知觉的自卑，显然，这些都是需要经过教育来纠正的。

3. 精神自我

精神自我是指对自己的智慧、能力、道德水平的认识。这方面的追求包括上进心、道德感(也有个别人追求宗教道德的)。

企业管理人员要有意识地鼓励青年人，不要只注意物质自我的追求，比如讲吃、穿、戴，而是要有社会自我和精神自我的追求。单纯地追求物质自我的人的思想境界只能说是很低的，追求社会和精神自我的人的思想境界才能说是高的。

当然，这里还有一个社会自我、精神自我的内容和标准问题，我国与资本主义国家在这方面存在着根本的区别。我们提倡学雷锋、树新风，发扬集体主义精神，而不是追求个人名利。我们提倡追求高尚的共产主义道德和情操，而不是个人的抽象的自我实现。

目前，企业中的有些青工讲究“实惠感”，这是单纯追求物质自我的表现，这也反映了他们在社会和精神自我追求上的空虚。

企业领导人对青年人的自我追求不要采取简单的压制办法，而是要提倡具有社会主义和共产主义内容的社会和精神自我的追求。如果青年工人在这方面的追求多了，那么，他们在物质自我方面的追求自然会减少。

企业管理的任务不是简单压制，也不是放任自流，而是要根据心理学的自我认识的规律，因势利导地做工作，这样才能取得良好的效果。

(二) 角色知觉

1. 角色知觉的一般概念

角色知觉是指人对于自己所处的特定的社会与组织中的地位的知觉。

家庭中的父亲这一角色，使他在家里具有一家之主的地位，一个人担任了领导职务，这个人在单位里就取得了领导者的社会地位和身份。为此，作为领导者要具备领导地位的角色知觉，时刻想到自己已经是一个领导者了，应该履行这一角色的权利与义务，同样，处于父亲这一角色的地位，也要对家庭尽到自己的职责。

角色就是演员在戏剧舞台上所扮演的人物。在社会这个大舞台上，人生就如同一场剧，每个人都在扮演着不同的角色。作为管理者同样扮演着一种社会角色。一个提琴手是自己指挥自己，而一个乐队就需要一个指挥，在社会化的工业生产和社会活动中，管理者都扮演着乐队指挥的协调组织的角色。

一个完整的角色知觉过程应该包括以下四个成分：角色认知、角色行为、角色期望、角色评价。

角色认知是指一个人对自己应该在社会与组织中所处地位的认识。每个人都在心目中勾画着自己的形象，思考着自己应该在社会中承担何种角色，这些都是角色认识的表现。

角色行为是指一个人按照特定的社会与组织所赋予角色的特定的行为模式而进行的行为。一个担任商店营业员角色的职工，其在商店内的行为模式是，要有熟练的服务技能，丰富的业务知识，周到、热情的服务态度。而作为一个单位的领导与管理者的角色，其行为模式应该是，要完成多项领导行为与职能，包括群众组织者，群体教育者，群体利益代表者与维护者，信息使用和传播者的角色行为。

角色期望是指他人对一个人所应承担角色的希望与寄托。人在一定的客观环境中，必得寄于一定的期望。显然，人们依照自己认定的角色标准，期望着扮演一定角色的人的角色行为。群众对于承担领导角色者，寄于很大的期望，希望领导者带领他们进行现代化建设。

角色评价是指他人对一个人的角色扮演的评论与估价。人们自然而然地，由角色期望开始，最后对角色扮演者的角色行为进行“评头品足”，作出应有的评估。

角色知觉中的角色认知与角色行为是指角色扮演者主观方面的因素；而角色期望与角色评价是指他人对角色扮演者的反馈信息，属于客观方面的因素。角色知觉作为复杂的社会认知与社会知觉中的一个方

面，只有在主客观因素相互作用下，才能最后形成一个完整、正确的角色知觉。这也说明，角色知觉是一个人在社会实践中动态地实现过程，而不是消极地静态的反映过程。

2. 影响角色知觉的因素

影响角色知觉诸成分的因素很多，现分述如下：

(1)对角色认知的影响因素

一个人对自己所应承担角色的认知受二种因素的影响，一是客观地自我评价，二是个人的文化背景和家庭社会环境。

我们常说，“人贵有自知之明”，这说明，人对自己的估计要有客观、清醒的认知，要正确分析自己的长处与短处，然后明确自己所应追求角色的方向。

一定的家庭环境、社会环境、个人所受的文化教育都制约着人的角色认知与抱负。音乐世家，梨园世家的家庭环境有可能造就音乐家、艺术家的角色认知。社会环境促使了“时势造英雄”的客观条件，在新时期改革、开放的年代中，争当“开拓者”“革新家”的角色认知愈益成为人们追求的目标。

只要顺应历史潮流，以天下为己任，具有远大抱负的人可以有超常的角色认知，完成惊天动地之伟业。

(2)对角色行为的影响因素

一个人能否按照角色所规定的行为模式而行动，这受个人对角色认知的程度与自己的个性特征所制约。在单位里的领导者，对自己所扮演的领导者角色的认知与意识愈深刻，时时刻刻想到自己是一个领导者，那么，该领导就会承担领导者的责任，使用领导者的权力，履行领导者的义务，勤勤恳恳地做好本职工作。反之，对领导者角色的认知与意识甚差，那么，他就不能履行领导者的行为模式，不能承担应该承担的领导责任，起不到领导者的应有作用。

一般来说，不同个性的人，如外向型与内向型的人在履行角色行为时会有不同的表现，甚至会影响角色行为的效果。但是，也有另一种看法，即通过角色塑造，按照角色所规定的规范可以改变人的个性特征。因为，在角色认知的基础上，人对自己的个性是否适合该角色会有所认识，从而设立角色形象，按照形象来调整自身的个性特征，进入角色行

为。许多人在自己的岗位上,形成了该角色特有的个性特征。

(3)对角色期望的影响因素

他人对某一人的角色期望是受角色的职务及平时的了解程度所制约的。一旦组织上任命某人担任了某一职务,那么,人们就会按照职务的职能标准来期望该角色。因为不同职务的人的职、权、能是不同的,人们不会期望班组长与车间主任像厂长一样进行角色行为。人们总是期望,是什么样的角色就应该进行什么样的角色行为。

另一方面,人们长期在一起工作、学习、生活,彼此有一定的相互认知,因而可以期望,什么人在什么时候会有什么样的行为。

(4)对角色评价的影响因素

他人对某一人的角色评价的高低,首先制约于对该角色的期望与该角色实际上的角色行为的差距。下图 6-1 就是角色评价与角色期望与角色行为差距之间的相关图。

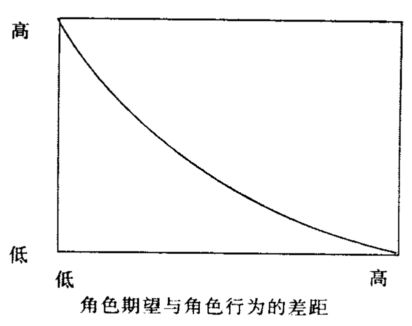


图 6-1 角色评价依赖于角色期望与角色行为的差距

从图中可见,角色期望与角色行为之间的差距愈大,则角色评价愈低;反之,角色期望与角色行为之间的差距愈小,则角色评价愈高。

这说明,对某一角色的期望过高,而该角色实际上又做不到,最后必然导致大失所望,评价甚低。作为领导者也不要向群众"许愿"过多,而实际做不到,结果是遭受群众较低的评价,导致自我形象的贬低。另一方面,对某一角色的评价,还受到来自纵向与横向对比的影响。在一个工厂中,如果前任领导专搞"管、卡、压",那么,后任领导搞点"感情激励",群众在对比中会给后任领导以较高的角色评价。这就是纵向对比

的结果。如果甲厂领导发了较高的奖金，乙厂领导没有发或发得很少，其结果是甲乙两厂群众都对甲方领导有较高的角色评价，相形之下，对乙厂领导评价不高。

(5)角色知觉的实践过程

我们可以举出下述的知觉的实践过程图(见图6-2)。

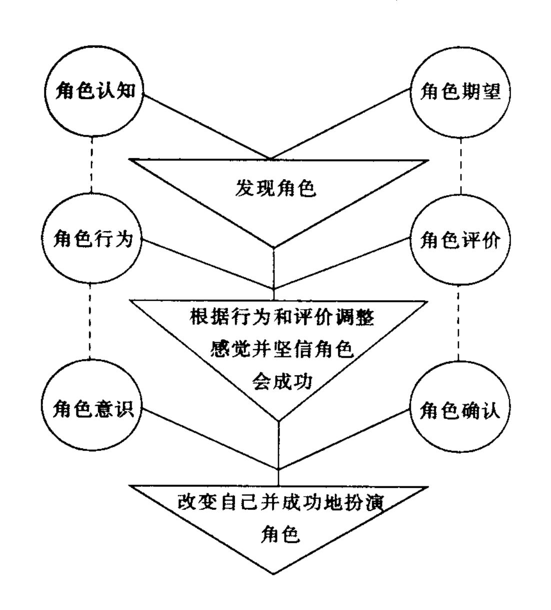


图6-2 角色知觉的实践过程图

从图中可见，首先.角色知觉的实践过程是综合角色认知和角色期望，将主观可以与客观需要相结合，其目的是寻找明确的自我角色形象。

其次，体察客观的角色评价，吸收各方面的反映和意见，并结合角色认知，调整自己的角色行为。这时，我们要坚信自己能按角色的要求行动，进一步树立自己的角色形象。

第三，充分检验自己的角色，并根据角色评价，确立自己固定的角色行为模式，最终达到角色确认的目的。

分析角色知觉的全过程具有重要的激励作用，下表即为角色效益与角色的自我评价，社会组织的认可程度间的相关。

表 6-1　角色效益与个体、社会评价的相关

项　　目	程　　度				
个体自我评价	高	高	低	低	
社会组织的认可程度	高	低	高	低	
角色效益	高	低	低	低	

从上表可见,只有在角色的自我评价与社会组织的认可程度都高时,角色的效益最高,最能发挥对角色的激励作用。

分析角色知觉将有助于合理使用人才,搞好人事管理,调动各类人员的积极性,做好各类人员的政治思想工作。

6.1.3　情感与管理

(一) 情感的特征

人有喜、怒、悲、愤等体验,这是人对客观事物的态度的一种带有独特色彩的反映形式。情感就是人对客观事物的态度的一种反映,具有肯定或否定的性质,如快乐、满意、爱恋、哀怨、憎恨等。

人的情感具有两极性,积极的情感可以提高人的活动能力,消极的情感则削弱人的活动能力。人处于积极情感状态中时,看上去脸色红润,容光焕发,朝气蓬勃,有高出一般人的工作能力。而处于消极的情感状态时,则看上去脸色苍白,肌肉紧张度急剧下降,行动迟缓而萎靡不振,从而工作能力也就降低。

情感的两极性与人的需要相联系,当某一事物满足或符合人的需要时,就会引起积极态度,产生肯定的情感,如愉快、满意、兴奋、激动等心境,使人精神焕发、干劲倍增,思维活跃,工作效率提高。反之,如果人的需要得不到满足,就会引起消极态度,产生否定的情感,表现出愤怒、憎恨、颓丧、烦闷、哀伤的心境,使人精神压抑,情绪消沉,思维呆滞,工作效率减低。

心境是指在一段时间里,比较持久的情绪状态。一个人处于某种心境中时,他会以同样的情绪状态看待一切事物。中国的古语:“忧者见之而忧,喜者见之而喜”,说的就是心境。

管理者的情感决定着他的工作能力,并对下属的情感产生影响。在良好的情感状态下,管理者会专注于自己的工作,带着一种满意感来

完成自己的工作。有时,管理也会因为一些微不足道的小事而影响了自己的情感,其持续的时间取决于产生它的原因以及环境对它的作用程度。

(管理者情感的稳定性,对领导工作的有效性具有很大的影响。)由于管理者所从事的领导活动,一般是非常紧张的脑力与体力的劳动,因而会影响其情感的稳定性。管理者应了解影响情感的各种因素,自动调节和控制自己的情感,使情感保持持续的稳定性。

管理者个人的情感受各种因素的影响。

管理者的健康状况首先影响领导者的情感。如果管理者在紧张的脑力劳动之后,能有良好的睡眠与休息,并经常参加体育锻炼,这有助于他始终具有积极的情感。

管理者的工作效果是影响情感的重要因素。管理者工作取得了成果,获得上级与群众的好评,工作再苦再累,始终是乐观的、愉快的。反之管理者的工作失败了,经常受到上级与群众的批评与非议,心里不痛快,就会表现出忧愁、悲伤、不愉快。

工作目的安排也会影响管理者的情感。如果一天的工作都按事先的计划顺利进行,有助于产生良好的情感。反之,许多节外生枝的问题,计划外的会见、会议、附加任务,打破了管理者原先的工作计划,工作的节奏感遭到破坏,管理者心情烦躁、焦虑、不耐烦,这些都表明管理者已处于消极的情感状态中。应变能力较差的管理者在附加的新异动因(刺激)面前,会产生情感波动,这就要求管理者锻炼自己的应变能力,在任何复杂的环境中都能镇定自如,使不良的情感减至最低限度。

管理者与上级、下属的人际关系如何,同样影响他的情感。如果上级对某个管理者有较好的评价,双方关系良好,会引起管理者的积极情感;反之,上级粗暴的行政命令,尖锐的批评意见,不正确的任务布置,对下级的不信任;会引起管理者的消极情感反应。如管理者与下属的关系和谐、协调,相互体贴,相互谅解,有助于保持良好的情感;反之,人际冲突严重,工作起来心情就不舒畅。

家庭和个人因素有时也影响管理者的情感。家庭和睦,经济收入稳定,子女都有工作等,会使管理者无后顾之忧,工作起来情绪饱满。反之,管理者家庭不和睦,为家务事操劳过度,必然使管理者产生消极

的情感。

总之，管理者的情感会由于种种因素产生波动，所以，有自知之明的管理者要善于控制与调节自己的情感，不断地取得心理上的平衡，以保证领导工作不受消极情感的影响。

（二）管理者非言语的情感激励效应

尽管人的情感是一种复杂的心理活动，但是这种活动仍然可以通过人的面部表情、身体活动的姿态、动作、手势表现出来。例如，管理者的脸部表情有微笑、愤怒的；其手势有肯定的、否定的等等。

各种情感首先在人们的脸上得到充分的反映，正如人们所说，眼睛是心灵的窗户，下属只要看一下领导者的脸色，就能知道他的情绪大致如何了。脸部表情还具有沟通思想的作用，表明管理者对事物的态度。在工作群体中经常能听到工作人员这样的议论："领导者的脸色不好，可能碰到什么不顺心的事了……"言外之意是最好离领导者远点，免得节外生枝。

手势是表现情感的一种形式。借助手势，管理者可以就下属应该如何行动作出指示。例如，在有噪音或其他干扰的场合下，一个手势就能表达意见。通常手势和语言巧妙地结合使用，加强管理者对下属的影响作用。

领导者要充分意识到，自己的情感是受社会要求制约的，要学会运用情感的感染力来控制与影响下属的情感。

（三）管理者言语的情感效应

管理者要注意赋予谈话以浓厚的感情色彩，如果忽略了这一点，会引起下属的消极的心理反应。例如，当下属向领导者汇报工作时，领导者心不在焉。等下属讲得差不多了时才问："你刚才说什么？"由于领导者表示出的漫不经心，对方就产生了自己不被重视的感觉，自尊心到受到了损伤，造成不良的情绪反应。因为尊重需要是一般人的精神需要，如得不到满足，下属与领导者之间就产生了心理距离，导致隔阂。

我们主张管理者主动与下属开展谈心活动，工作再忙，也要抽空和下属一起聊聊。内容可以是家庭、生活、娱乐、工作等。双方见面，管理者主动向下属打招呼，使下属感到你平易近人，以诚相待，双方在感情上的相互感应，能融洽上下级之间的关系。

此外,管理者在谈话时要有一定的幽默感。具有幽默感的领导者对职工尤其是青年人的吸引力很强。幽默是兴趣广泛、知识渊博、思想活跃的结晶,就像一条纽带,可以将管理者与群众的感情联系起来,产生和谐、欢快的气氛。

(四) 管理者的情感移入

心理学家很注意研究情感移入(empathy)的问题。情感移入有两层意思:一是对他人情感的认知;二是对他人有共鸣性的情感反应。共鸣性的情感反应的产生依赖于个人对他人情感状态进行认知判断的程度。情感移入这一联结渠道,为人们的相互帮助、安慰、合作、共享快乐等人类社会行为提供了基础。

管理者要了解下属的情感,并作出相应的情感反应。管理者观察到下属正在经验着某种情绪时,通过下属的面部表情、声音、姿势可以体验到类似的情绪,这就是设身处地地替别人想一想,想像一下自己处于这种情况下会具有怎样的情绪状态。要做到真正的感情移入,要求管理者具有很高水平的认知能力。

管理者与下属发生矛盾与冲突的原因之一,是某些管理者不关心别人,不能设身处地地体验别人的情绪状态,这就会引起下属的不满。例如,有些下属生活确实相当困难,住房条件差,三代同堂,经济上也不宽裕,面对这种情况,管理人要有"看见别人这样使我深深不安"的感情移入状态,即使他本人也无力解决这些问题,但始终怀着关切的心情,对下属问寒问暖,下属会得到某种安慰。反之,如管理者自己养尊处优,不管下属的实际困难,没有一点感情移入的想法,这样就会引起下属的不满。我们提倡管理者对下属要充满感情。这应该是感情移入的最高水平。

管理者还应该认识与体验不同下属的不同情感需求。例如,不同年龄、不同性别、不同职业、不同个性特征的下属,对管理者的情感也会产生不同的需求与反应。

青年人对管理者情感的关注比中年人要强。中年人感到与领导者共事多年,彼此之间都非常了解,因此对管理者的情感要求不如青年人那么强烈。(青年人希望领导者要了解自己的工作表现,尤其是对工作成绩的认可要及时。) 为此,管理者通过感情移入,体验到青年人的这种

感情需求，引起了共鸣性的反应，于是，在实际工作中看到青年人工作有起色时，就应该说一句简单的赞扬的话："你干得真不错。"这对青年人是极大的鼓舞。

知识分子对领导者情感的要求与工人不一样，他们的愿望是得到领导者对自己工作成就的赞赏和关怀，这样就会感到莫大的满足和安慰。领导者在实际生活中对知识分子要多表扬，多激励，工作方法不能简单化。

女同志比男同志更善于体察管理者情感上的变化。男同志往往心胸开阔，表现出"不在乎"的神态。但是，女同志极易察觉领导者情绪的变化，并用自己的模式去衡量观察到的现象。例如，有的人会认为"领导者这几天不高兴，是不是自己哪句话说错了"，或是"领导者这几天不高兴，不愿与我说话，肯定是对我有看法了"等等。领导者通过情感移入，针对不同性别的下属，要注意自己的一举一动可能带来的影响或误解。

不同气质的人对管理者情感的要求也不同。重感情的人要求管理者的感情也要细腻。自尊心强的人对管理者的感情要求也比较高，往往管理者的一个眼神、表情，或很简短的一句话，他们也常常思来想去。例如，有一位下属发现管理者对他的表情很冷漠，马上意识为是领导者对他有看法，思前想后，夜不能寐，感到在这个单位是无法待下去了，打了请调报告，要求调动工作。当别人问起这位管理者时，这位管理者却感到莫名其妙，不知道是怎么一回事。如果这位管理者能做一些情感移入的工作，设身处地想一想自己的行为可能对这个下属产生的影响，那么就能发现产生问题的关键在哪里了。为了不再发生误会与猜疑，管理者在不同个性的下属面前的情绪表现要特别有分寸，否则会产生莫名其妙的人际关系的恶化。

6.2 个性与管理

企事业单位的管理者的两项重要任务，一为决策，二为用人。为了合理地进行人员的选拔、分配、提拔、培训，就必须对工作人员的个性品质有一个全面的了解。此外，对人进行政治思想教育工作时，也应该按

人的个性的不同特点,用不同的方式进行,才能做到"一把钥匙开一把锁"的好效果。

为此,个性研究对于人力资源开发与政治思想工作都是十分重要的。

6.2.1 我国古代关于个性的论述

我国是一个具有悠久历史的文明古国,有着十分丰富的文化典籍,而且涌现过众多的思想家,他们不乏对个性的精辟论述。

我国古代思想家强调个性的整体性,把人的才能和性格联系在一起统称为"才性"。从能力与性格的整体观点出发,古代著名思想家孔子把人的个性划分为五种类型:

第一类是庸人。这种人见小失大,不知所务,小处精明,大处糊涂;

第二类是士人。这种人心有所定,计有所守,头脑清醒;

第三类是君子。这种人笃行信道,自强不息,有道德信念,积极向上;

第四类是贤人。这种人德不逾闲,行中规绳,很守规矩;

第五类是圣人。这种人明并日月,化行若行,光明磊落。

早在1400年前,著名学者刘劭写了一本《人物志》,在这本书中,他系统地提出了个性的分类与鉴定方法。这本书曾在1937年被美国心理学家夏斯克(J.K. Shryock)译为英文,题为《人类能力之研究》(*The Study of Human Ability*),在美国东方学社出版。

刘劭根据德与才两种因素来考察人的个性,按其能力把管理者分为十二个等级。他提出:"人材不同,能各有异。""量能授官,不可不审也。"他还曾用"八观"法来鉴别人的个性,提倡"观其感变,以审常度"、"观其所短,以知所长"、"观其聪明,以知所达。"等方法,这些至今尚有参考价值。

唐太宗李世民也强调人的才能有个别差异,反对求全责备。他说:"用人如用器,各取所长。"他能充分发挥每一个文官与武官的长处,他能借鉴历史的经验教训,制定出选拔官员的严格标准——"四善""二十七最"。

所谓"四善",即德义有闻;清慎明著;公平可称;格勤非懈。这四方面是对一切官员的共同要求。

在“二十七最”中明确规定了不同领域的官员的考核标准。例如：善于权衡人物，擢尽良才者，为最好的选官；褒扬好人好事，抨击坏人坏事恰如其分者，为最好的考官；音律克谐，不失节奏者，为最好的判官；训导有方，学生成绩优异者，为最好的教官；耕耨不失时节，收获颗粒归仓者为最好的屯官等等。

此外，像秦始皇、汉高祖、诸葛亮、王安石、王阳明等人，既是优异的管理者，又掌握了一系列鉴别人的个性的有效方法，从而能选拔贤人，量材录用，成为事业成功的保证。

当然，对于封建统治阶段的管理手段，我们应该有分析地批判，但是，借鉴一些行之有效的鉴别人的个性的方法，对于我们当前的工作，也是十分有益的。

6.2.2 现代心理学关于个性的论述

（一）个性的一般概念

现代心理学将个性定义为一个人的比较稳定的、经常影响人的行为并使他和别人有所区别的心理特点的总和。个性也是个人所具有的和经常表现出来的特征性的行为模式。从这种意义上说，个性是一个人的精神面貌的反映。

前苏联心理学常用“个性”来描述人的心理倾向，心理特性和心理状态这一复合结构。西方心理学则采用“人格”(Personality)这一术语来描述人的个性。由于这一术语易同生活中泛指一个人道德水平高低的“人格”含义混为一谈，我们一般倾向于使用“个性”这一概念。但是，本书中也将介绍西方《人格心理学》的最新研究动态。

（二）个性的基本特征

一个人的个性必然具有以下特性：

1. 差异性。这是指人与人之间的个别差异，即每个人具有不同于他人的心理特点，每个人都以自己独特的行为模式与思想方法来适应环境。这用我国古话，即“人心不同，各如其面”。

2. 稳定性。这是指不同的人的行为模式和思想方法特点的一贯性和持续性。有的人年龄虽然发生了变化，但个性的心理特征在某种程度上仍是稳定的，因而偶然的，一时性的心理现象不能说明人的个性特征。

3.整体性。个性是一个统一的整体，某种个性心理特征，只有在个性的整体中才具有确定的意义。例如，固执，在一个人身上可以表现为墨守成规，顽固偏执；在另一个人身上可表现为坚忍不拔，顽强勇敢；而在另一个人身上则可表现为忍辱负重，埋头工作。

4.独特性。这是指在一个具体的、活生生的、行动着的人身上，由一般的心理活动规律和独特的个性倾向组成了人各独具的精神面貌。例如，有的人粗枝大叶；有的人细致入微；有的人坚毅果断；有的人优柔寡断，等等。

5.倾向性。一个人的个性倾向性表现为对事物有不同的态度、体验与特定的行为模式。例如，每个人都有自己的理想、信念、世界观等个性倾向性的表现。由此可见，个性（人格）是一个稳定的特性和倾向系列，它决定着人们心理行为的共同性和差异性，并具有时间上的持续性。

（三）个性的心理结构

个性的心理结构是复杂的、多层次的、多水平的系统，主要由个性倾向性与个性心理特征所组成。

个性倾向性主要包括需要、动机、兴趣、理想、信念和世界观等，这些是人进行活动的基本动力，是个性结构中最活跃的因素。

个性心理特征，其中表明一个人的特定类型特征的，主要包括能力、气质、性格。

一般情况下，当不要求全面而系统地评定或描述一个人的个性时，通常涉及到的只是个性心理特征中最突出的气质或性格的某些方面，这就是通常所说的，人的脾气、性格各不相同。

（四）个性的理论

个性的理论很多，现介绍两种比较典型的理论：

1.个性的类型理论。这种理论是将人的个性加以类型化。

公元前5世纪的古希腊医生希波克拉特（Hippocrates）首先提出了气质的概念，他把人的气质分为多血质、胆汁质、粘液质和抑郁质四种基本类型，并观察、记录了他们各自典型的行为表现。他认为，这是由于体内血液、粘液、黄胆汁和黑胆汁四种体液不同组合的结果。

巴甫洛夫（IIABJIOB）认为，希波克拉特对气质行为的观察很正

确，但对气质类型的体液解释缺乏科学的根据。他根据大脑皮层基本过程的三种特征：强度、灵活性、平衡性的不同组合，进而将人的气质划分为活泼型、不可抑制型、安静型和弱型。

2. 个性的特质理论。这种理论认为，人的行为不受他的类型所制约，而是由各人在一定程度上都有的种种稳定的特质所决定。

特质是指个人有别于他人的特性，这些特性是较为永久一致的，如人的依赖性、进取性、文雅性等特质。许多特质在结合程度上的不同，可以说明人的个性的独特性和人与人之间的差异。日常生活中，我们介绍一个人时，常说“这个人工作很努力，但过分依赖和谨慎小心”，这实际上描述了人的多种稳定的特质。个体特质的持续性，又可解释每一个人的行为随时间和环境的变化，而仍保持着相对的一贯性。

3. “大五”人格因素论。西方心理学家根据个性的特质理论，已经识别、命名和考察了上千种特质。但是特质的命名仅仅表示人们用术语进行描述。一张含有成百上千术语的目录在理解人格结构与在实践中描述个体差异都存在着很大的局限性和缺陷。为此，最近的研究结果提出了描述个体人格结构的五种主要因素，即为“大五”人格因素。

“大五”人格因素是指个体的适应性、社交性、道德感、利他性、智力开放性（见图 6－3）。

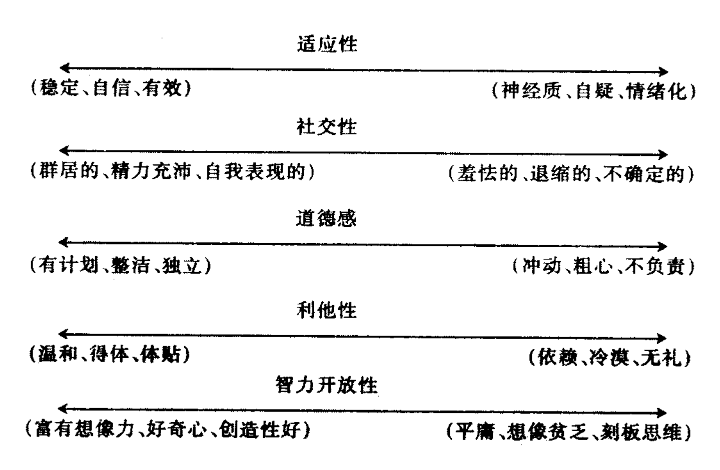


图 6－3 “大五”人格因素

从图 6-3 中可见，每种因素既是相关特质的集合，也是一种连续体。每种因素还包括有一系列潜在的特质和维度。例如，一个人拥有利他性因素一端的特质时被描绘成温和和体贴的，但具有这一因素另一端人格的人则被认为是冷漠和无礼的。

"大五"人格因素所以被采纳的原因是因为这些因素与工作行为、工作绩效有着很高的相关。例如，具有负责、独立、有毅力，成就定向的员工（即"大五"人格中的道德感因素），其工作比缺乏这些特质的员工更佳。

"大五"人格因素与工作行为的相关列于下表 6-2 中。

表 6-2 "大五"人格因素与工作行为的相关

适应性	——→	工作中个体的自尊
社交性	——→	性格的内向与外向
道德感	——→	个体的控制点
利他性	——→	个体在工作中的目标导向
智力开放性	——→	个体的教条主义和权威主义

自尊是个体不断评价自身的结果，是适应性因素的一个部分。自尊感强的个体在工作选择上富冒险性，受社会地位高的职业所吸引。自尊感低的雇员往往给自己设定较低的目标。自尊感和成就感及努力工作的意向有正相关，为此，自尊可作为有效工作行为的重要个体差异。

内外向描述一个人的性格。内向者具有向内的倾向，对抽象思维有很大的亲和力，十分安静、内省，情绪上无表现力。外向者专注其他人、事件和对象，喜社会群居、冲动和情绪上有表现力。内外向可组成社交因素中的特质的一部分。在管理职业中多为外向型，因为管理者的角色需要经常与人打交道，影响属下并达到组织目标。一般说来外向型者才能使管理者成功。

控制点是指个体相信自身能够控制影响他的事件的程度。控制点典型地属于"道德感"因素的一部分。具有内控者与外控者两种类型的人。有内控点的个体相信自己的行为和行动，倾向于影响或说服他人

而较少受他人影响。内控者成就方面比外控者强。外控者的个体相信机遇、命运,适应于结构化、直接的管理风格。研究发现高内控制点的管理者比高外控制点的管理者更容易适应国际的迁移。

控制点对工作绩效有着直接的影响(见下图 6-4),控制点与工作绩效之间有着重要的相关。

工作状况	绩效
一、信息加工	
需要复杂信息加工和复杂学习的工作	→内控者绩效佳
工作十分简单和很容易学习	→内控者不比外控者好
二、创造性	
工作需要创造性和独立性	→内控者绩效佳
工作需要依从性和一致性	→外控者绩效佳
三、动机	
工作需要高动机并对表现很好者提供有价值的奖励,给高生产效率者以诱人的报酬	→内控者绩效差
工作并不需要极大的努力,也没有及时奖励,通过集体合同决定小时报酬率	→外控者至少和内控者绩效一致

图 6-4 控制点与工作绩效的相关

目标导向是在工作背景中行为的另一个重要的个体差异。个体的目标导向分为学习目标导向与绩效目标导向两种。学习目标导向是个体通过获取新技能和控制新情境来发展能力的预备状态。绩效目标导向是个体通过寻求他人(如主管)积极评价避免负面评价来展示自身能力的预备状态。学习目标异向型的个体面对工作挑战会展示出有"控制—方向"的反应,会努力克服失败和挫折并寻求对问题的新的解决。绩效目标导向型个体会导致一种消极的反应模式,他们会逃避工作挑战,遇到挫折会表现沮丧、不满意,并寻求退缩。由此可见学习目标导向型个体会有高的工作绩效。

教条主义和权威主义都和智力开放因素有关。教条主义是指一个人的信仰的僵化。高教条主义者是思想闭塞的，而低教条主义者的思想是开放的。前者更多地依赖于权威人物，受权威人物影响，在决策时与信息的有限搜索相关会导致管理绩效低。

权威主义人格是指那些坚持传统价值观，遵从公认权威，对社会具有消极态度，崇尚权力和武力，反对个人情感的表达。这些人都屈从于权威人物或具有高目标，有结构的领导风格的上级。

（五）个性形成的原因

形成个性的原因基本上可以归结为两个方面：遗传因素与环境因素。下图6－5表示个性差异的原因。

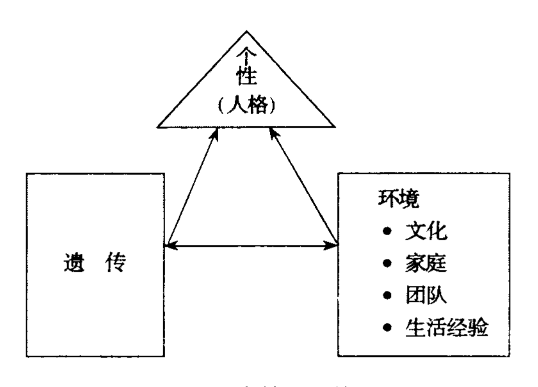


图6－5　个性差异的原因

人们普遍地都接受了这种观点，个性有其遗传基础。一些研究表明，50%～55%的个性特征来自于遗传，例如，"他就像他爸爸"，"他的脾气来自亲人家族"等。

环境因素包括文化、家庭、团队与生活经验。人们也相信环境在个性形成中比遗传起更大的作用。个体出生在某一特殊的文化环境中，接受来自家庭和社会的价值观念以及普遍认可的行为规范。家庭情境也是个性差异的一个重要原因，如家庭规模、经济水平、种族、宗教、地理位置，家庭中出生顺序，父母教育水平等。个体作为不同团队成员所担负的各种角色以及不同经历是一个人个性差异的又一重要来源。虽然早期生活的玩伴和"同窗"对个性形成有强烈影响，但在以后的生活

中社会和团队体验继续影响人格的形成。此外，从特殊事件和经验的角度而言，每个人的人生是独一无二的，这也是个性重要的决定因素。

显然，强调个性是由遗传决定的可称为天性论，强调个性是由后天环境决定的可称为教养论，两种观点存在尖锐的差异。当前的想法逐渐趋向平衡，即遗传和环境经验两者都是重要的，某些个性特质更多地是由遗传成分决定的；而另一些个性特质是由环境经验基础上经学习而获得的。至于具体到个体，则可认为个性的形象是遗传与环境因素相互作用的结果。个性是具有一定遗传素质的人在环境的影响下，通过社会实践活动而逐步形成的。为此，对待个性，既要重视遗传因素的作用，但也不能抱宿命论的观点，而是要看到环境因素的作用，即强调社会实践与发展的观点。

学习与掌握个性的概念与理论，这对人力资源管理是十分重要的。

第一，在实际生活中区分各种类型个性的个体，是人力资源管理的出发点。要管好人，首先要了解人，只有了解人的个性类型，才能有的放矢、因人而异地做好管理与教育工作。

第二，通过管理活动，形成与发展人的积极的个性。

作为社会实践活动的管理，一方面为社会创造物质财富，另一方面，在每一个个体所具有的一定生理素质与相适应的社会环境条件下，通过催化作用促使人们形成与发展为社会所需要的个性特征。

第三，在管理活动中，了解人的个性有利于和谐人际关系，减少矛盾与冲突。

管理者与被管理者都要善于了解自己的个性，也要善于分析他人的个性。只有这样，才能很好地与人相处，使人际冲突与矛盾减少。

第四，个性研究是管理活动中，人员选择、配备领导班子的重要依据。

人员选择，职业分配应该考虑到人的个性类型。领导班子成员的选拔，也要依据个性类型最佳匹配的方案，才能取得工作班子的最佳整体效能。

6.2.3 气质与管理

（一）气质的一般概念

气质是指个人行为全部动力特点的总和。

心理活动的动力特点是指心理过程的速度和稳定性，心理过程的强度，以及心理活动的指向性特点等等。例如，知觉的速度，注意集中时间的长短，情绪的强弱，人们倾向于外部世界，还是倾向于自己的内部世界。

一般认为，个性心理活动的动力特点主要表现在人的情感和活动发生的速度、强度、稳定性和灵活性等方面。如，有的人情绪和活动发生得快而强，非常明显；有的人则慢而弱，不明显；人各有不同的气质，换言之，气质使这四种人的全部心理活动表现都染上一种独特的色彩。

现代心理学还把气质理解为人的典型的、稳定的心理特点。气质在环境和教育的影响下，虽然也有所改变，但与其他心理特征相比，变化要缓慢得多。

（二）气质类型及其行为特征

气质类型是指表现为行为特征的神经系统基本特性的典型结合。神经系统的类型与气质类型的关系，以及这些类型的行为特点列于下表 6－3 中。

表 6－3　气质与神经类型的行为特点

气质与神经类型	强度	均衡性	灵活性	行为特点
胆汁质（兴奋型）	强	不均衡		攻击性强，易兴奋，不易约束，不可抑制。
多血质（活泼型）	强	均衡	灵活	活泼好动，反应灵活，好交际。
粘液质（安静型）	强	均衡	惰性	安静，坚定，迟缓有节制，不好交际。
抑郁质（抑制型）	弱			胆小畏缩，消极防御，反应强。

胆汁质又称不可遏止型，属于战斗类型。这种气质的人具有强烈的兴奋过程和弱的抑制过程；这种人情绪易于激动，反应迅速，行动敏捷，暴躁而有力，在言语上，表情上，姿态上都有一种强烈而迅速燃烧的热情的表现；此外，还表现出性急，易于爆发狂热，而不能自制等。

多血质又称活泼型，属于敏捷好动的类型。由于神经过程平衡而灵活性高，易于适应环境的变化。这种人能很快同人接近，善于交际，

在新的环境里不感到拘束。在工作学习上富有精力而效率高。在集体中精神愉快,愿意从事合乎实际的事业,能对事业心向神往。但是,这种人注意力不稳定,兴趣容易转移。

粘液质又称安静型,属于缄默而沉静的类型。由于神经过程平静而灵活性低,反应比较缓慢。但是,不论环境如何变化,都能保持平衡。这种人在生活中是一种坚持而稳健的辛勤工作者。这种人的不足之处是有些惰性和不够灵活,不善于转移注意力。

抑郁质又称易抑制型,属于呆板而羞涩的类型。由于神经过程薄弱,在生理上不能忍受或大或小的神经紧张。抑郁质的人行动上表现非常迟缓、忸怩、腼腆、怯懦、迟疑,有些孤僻。但是,这种人感情细腻,作事小心谨慎,观察敏锐,善于察觉别人观察不到的细小事情。

在现实生活中,只有少数人是上述四种气质类型的典型代表,大多数人是中间型或者混合型气质类型的人。

(三) 气质与管理

1. 管理者的气质

气质在人的实践活动中不起决定作用,但是有一定的影响,主要表现在它可能影响活动的效率。例如,要求作出迅速灵活反应的工作,具有多血质和胆汁质的人则较为合适,而具有粘液质和抑郁质的人则较难胜任。反之,要求持久、细致的工作,具有粘液质、抑郁质的人较为合适,而具有多血质、胆汁质的人又较难适应。

显然,为了提高工作效率,对管理者的气质特性就要提出特定的要求,否则是不能适应这些特殊工作的。

西方管理心理学家将管理人员的气质分为三种类型:躁郁质型、分裂质型、粘着质型。

躁郁质型。这种类型的管理人员的行为有如下的表现:适应环境能力较强;有与别人共同生活、共事之倾向;行动善于应变,事前没有一定的设想与计划;不经思考就行动,容易亲近,有同情心;能与人相近,很会交际;待人和蔼,有竞争力;有干劲,但没有持久力;很容易发怒骂人,但马上就忘记了。

人们对这种类型的管理者的积极评价为:有进取心,能通融、很活泼,人很好。

人们对这种类型的管理者的消极评价为:没有心计、蛮干、不检点。

分裂质型。这种类型的管理者的行为有如下的表现:先思考后行动;思考多,行动少;能经常提出新规则、新设想,肯向别人学习,办法多,不做傻事;按自己的标准做事;会利用微妙的感情;认为生产只是浪费精力。

对这种气质类型的人的评价为:像一个理论家,有独特性,但不实际、空想。

粘着质型。这种类型的管理者的行为有如下的表现:现实而稳定:正确、诚实、无懈可击;在生活中能尽义务,有道德观念,有礼貌;坚守一定的规则,脑筋很死;行动缓慢,但有耐心。

对这种气质类型的人的评价是:像一个朴素的研究者,稳重有余,变革思想较差。

现实生活中单纯属于一种类型的人较少,混合型的管理者较多。

比较三种气质类型管理者的优劣,应该说是相对的。

躁郁质型者,适应环境的能力较强,上级领导可以无所顾忌地、坦率地从正面给予指示。其缺点是计划性差,脾气急躁。

分裂质型者,是多元性的人,无法在规定范围内行动,上级领导对这些人要表示热情或关心,不能对其施加太大的压力。这些人的缺点是讲得多,做得少。

粘着质型的管理者,优点是比较稳重,缺点是变革精神较差,上级领导者对这些人要讲道理,不要正面批评他们。

现代化社会需要的第一种气质类型的管理者。他们适宜于打开局面,能适应环境的变化,热情,敢于改革,这是主流。当然,这些人的急躁、好发脾气的缺点是支流问题。为此,如果一个工作群体要选择能开创新局面的管理者,具有这种气质的人比较合适。

第二种气质类型的人不太适合现代社会的需要。他们崇尚高谈阔论,不注重实践,这种人一般不适宜当管理者。

第三种气质类型的人,虽然不适宜当开拓型的管理者,但是,作为管理者群体中的成员还是适宜的,因为,我们也需要有耐心、细致、稳重地处理一些事务的管理者。

2. 气质与职业

一些特殊的工种,如飞机驾驶员、宇航员、电站集中控制室的调度员、高空带电作业人员等,这些人员的工作要经受高度的身心紧张,因而要求他们具有灵敏快速的反应、冷静、理智、胆大心细,临危不惧的心理品质。

特殊工程对人的气质特性提出了特殊的要求。在这种情况下,气质特性影响着一个人是否适合于从事该种职业。为此,是否具有特殊工种所要求的特殊气质特性,应成为职业选择、培训、淘汰的重要根据之一。

至于一般的职业,如车工、钳工、纺织工、售货员、医生、教师、工程师等,原则上每种职业都要求人们具备相应的某些气质特点。但是,如果这些特点在某人身上表现较弱,此人会依靠他的其他气质特点。以及受这些气质特点所制约的工作方法加以补偿。例如,有些属于粘液质类型的纺织工人,他们具有注意的稳定性,缺乏注意迅速转移的灵活性。但是,在工作中,他们往往用注意力的稳定性补偿了注意力不易转移的缺陷,很好地适应了工作。

3. 气质与管理教育

气质本身并无好坏之分。在评定人的气质时不能认为一种气质类型是好的,另一种气质类型是坏的。因为,任何一种类型都有其积极的一面,又有其消极的一面。

管理教育的目的之一,就是要注意培养自己的气质,要认清自己气质的积极一面和消极一面;发扬积极的方面,克服消极的方面,在自觉地培养锻炼下,气质就会得到不断的改进。

此外,在进行管理教育中,要注意根据人们不同的气质特点,采取不同的方法。例如,对职工进行批评帮助时,要考虑到不同气质类型的人对挫折的容忍力的差异。由于胆汁质、多血质的人承受挫折的容忍力较大,为此,对这些人可以严厉的批评,这种批评有利于他们认识错误,改正缺点。但是,抑郁质的人承受挫折的容忍力较小,又不善于暴露自己的思想,所以,对他们进行批评教育时,要特别注意方式、方法。

此外,在采用新的操作规程与重新编班组时,多血质的工人很容易适应新环境、新制度,为此,管理者无需对他们特别关心;但是,对于粘

液质,抑郁质的工人则需要给予更多的关怀和照顾,才能使他们尽快地适应新的环境。

(四) 我国管理人员的气质

本书作者接受了上海市委组织部组织人事工作方法科研课题组的科研任务,对企业的管理人员的气质特征进行了系统的研究。

1. 研究的目的

这项课题研究的主要目的是:(1)企业管理者的气质类型与行为特点;(2)企业管理者群体气质的最佳匹配。

2. 研究的材料与方法

研究的样本是三个工厂的51名企业管理者,其中有厂级党、政领导,车间中层党、政领导,年龄分35岁以下,36～50岁,51岁以上三档,文化程度有初中、高中、大学、绝大部分为男性,少数为女性。

管理者的气质类型,可以通过气质量表,予以鉴定,也可以根据管理者在实际活动中的行为表现来断定该领导者属于哪一种类型的气质,或是哪几种气质的混合型。然而,作为心理测验与测量来说,还是应该以测定基本气质类型作为主要目标。

气质量表是一个由60道题目组成的自陈式量表。

3. 研究的结果

管理人员的气质类型。研究的结果表明,本研究对象中,胆汁质和抑郁质的管理者一个都没有,多血质气质类型的管理人员占29%,粘液质气质类型的管理人员占18%,多血质与粘液质混合型气质的管理人员占53%。

这项研究的结论是:(1)管理人员的气质类型中,不宜有典型的胆汁质和抑郁质。因为,前者表现为鲁莽、易激动、脾气急躁,不能控制自己等,后者表现为沮丧、抑郁、孤僻,行动迟缓等。(2)管理人员的气质类型中,多血质、粘液质,或两者的混合型是较适宜的。因为,多血质类型者兴奋占优势,对外反应快,能控制自己,平衡外向性。这类人适宜于当企业家,以其机敏而均衡的气质特点有利于生产经营管理。粘液质类型者和平衡内倾性的,这种气质也是管理者所不可缺少的。混合型气质的管理人员占优势,这说明,大多数管理人员是属于活跃务实的类型。

6.2.4 性格与管理

(一) 性格的一般概念

性格是个人对现实的稳定的态度和习惯化了的行为方式。

一位管理者在各种场合都表现得热情忠厚,与人为善,虚心谦逊,严于律己,遇事坚毅果断,深谋远虑。这种种对人对己对事的稳定态度,和习惯化了的行为方式所表现出来的心理特征,就是这位管理人员的性格特征。

但是,一个人在某种特殊情况下,偶尔地表现出来的行为方式,并不能说明此人的性格特征。同样,某管理者一向处事很果断,如果偶尔表现得优柔寡断,为此,也不能凭此说明他的性格是优柔寡断的,应该说果断仍是他的性格特征。这说明只有那些经常性的、习惯性的表现才能被认为是一个人的性格特征。

性格的某种程度上是以道德观点来评价的,所以有好坏之分。我们通常对"懒惰"、"骄傲"持以否定的态度、而对"勤奋"、"慷慨"加以赞同。

世界上性格完全相同的人是没有的,只能说相似性的程度大小。性格的特征是多种多样的,其组合后的特征就更多了。显然,性格是个体差异的一个重要方面。

(二) 性格的结构

性格是一个十分复杂的心理现象,是一个多维结构,其主要的组成成分为性格的理智特征,性格的情绪特征,性格的意志特征,以及对现实态度的性格特征。

1. 性格的理智特征。这是指人们在感知、记忆、想像和思维的认识过程中所表现出来的个别差异。如在感知方面,人有主动观察型和被动观察型,在思维方面,人有独立思考型和搬用现存答案型;在想像方面,人有主动想像和被动想像型等。

2. 性格的情绪特征。这是指人们在情绪的强度、稳定性、持续性,及稳定心境等方面所表现出来的个别差异,如有的人经常处于情绪饱满、欢乐愉快中,有的却经常处于抑郁低沉中。

3. 性格的意志特征。这是指人为了达到既定目标,自觉地调节自己的行为,千方百计地克服前进道路上的困难时,所表现出的意志特征的个别差异。如有的人的行为是具有明确的目的性,独立的主见,主动

性,自制力,在紧急或困难条件下沉着镇定、勇敢、果断,工作中有恒心、坚忍不拔;有的人的行为是盲目蛮干,易受暗示,在紧急或困难条件下张皇失措,胆小怯懦,工作中半途而废、缺乏恒心。

4. 对现实态度的性格特征。这是指人在处理各种社会关系方面所表现出来的个别差异,如对社会、集体、他人、学习、工作、劳动的态度。有的人善于交际、主持正义、不畏强暴、正直、诚实、富于同情心、不亢不卑、严于律己,自信,对待工作勤奋、认真、细心,富于首创精神,勤俭节约;有的人则行为孤僻、欺软怕硬、阿谀奉承、狡诈、虚伪、冷酷无情,自负自卑,宽于恕己,缺乏自信,对待工作懒惰、马虎、粗心、墨守成规、挥霍浪费。

(三) 性格的类型

性格类型是指一类人身上共有的性格特征的独特结合。许多心理学家从不同方面对性格进行分类:

1. 机能类型说。按照理智、情绪、意志在性格结构中占优势的情况,把人的性格分为理智型、情绪型和意志型。

2. 向性说。按照人的心理能量和活动倾向于内部或外部,可把人的性格分为内向型和外向型。内向型的人表现为沉静,深思熟虑,反应慢,不善于交际,显得孤僻;外向型的人则对外部事物感兴趣,善于交际,感情外露,开朗等。但在现实中,绝大多数人属于中间型。

3. 独立—顺从说。根据一个人的独立性程度可划分为顺从型和依赖型。顺从型的人,独立性差,易受暗示,不加批判地接受别人的意见,有依赖性。独立型的人则相反,善于独立地发现和解决问题等。

4. 文化—社会类型说。以人的社会意识倾向性,把人的性格分为理论型、实际型、审美型、社会型、政治型和宗教型六种。

(四) 管理者的性格类型

西方管理心理学根据性格的结构和管理者的行为,可以将管理人员的性格分成三种类型:积极刚勇型、消极怯懦型和折衷型。

积极刚勇型管理者的行为特点为:活泼,有坚强的信念,有时候甚至过分地信任自己,积极地做正当的事,遇事不顺利也不灰心,有斗争性,由于自己的行为伴随愉快的事,所以行为被强化了。

消极怯懦型管理者的行为特点为:缩手缩脚,对社会活动不感兴

趣、生活单调;话题少,依赖性强,一切听从别人指挥,使自己的思维和行为停留在狭小的范围内;虽然消极但很敏感,自卑感很强;由于遇到的都是不愉快的事,因而对于采取行动持消极态度。

折衷型管理者的行为特点为:积极与消极的折衷型,做事没有条理,有点慌张情绪;令人感到有点任性与不诚实;有时有冒险行动,有时则逃避行动,其行动伴随有愉快的与不愉快的极端变化;做事不利索。

现代化的建设需要的管理人员,应以积极刚勇型为主,但是,这种性格类型的管理者也有弱点,如过于自负,喜欢别人顺着他。消极型管理者虽然不是理想,但可以通过实践活动使之转化,增加其刚勇性的一面,在工作中更有干劲。对于折衷型领导者,则要通过多接触来增加与他的亲密程度,最终使其性格向积极刚勇型转化。

(五) 我国管理人员的性格

本书作者接受了上海市委组织部组织人事工作方法科研课题组的科研任务,对企业管理人员的性格特征进行了系统的研究。

1. 研究的目的

这项课题研究的主要目的是:(1)企业管理者的性格类型与行为特点;(2)企业管理者群体性格的最佳匹配。

2. 研究的材料与方法

研究的样本是 12 个工厂的企业管理者,其中有厂级与车间管理干部共 144 人,其中男性占 4/5 人次,女性占 1/5 人次;年龄在 30～60 之间,其中 30～40 岁之间的有 82 人。

管理者的性格特征可采用卡特尔性格测验量表与 Y－G 性格测验量表进行测评。本实验中,我们采用了卡特尔性格测验量表测评了企业中层管理干部的个性心理特征,用 Y－G 性格测验量表测评了企业上层管理干部的性格特征。

3. 研究的结果

(1) 中层管理者的性格。研究的结果表明:①企业中层管理干部与一般工人在 13 个个性因素上无显著差别,这些因素是:迟钝、学识浅薄与聪慧、富有才识、谦虚顺从与好强固执;严肃审慎与轻松兴奋;畏怯退缩与冒险敢为;理智,着重实际与敏感,感情用事;依赖随和与怀疑刚愎;现实、合乎成规与幻想,狂放不羁;坦白直率与精明能干,世故;安详

沉着,有信心与忧虑抑郁、烦恼多端等等。②企业中层管理者与一般工人在以下三个个性因素维度上有非常显著的差别:(1)缄默孤独与乐群外向;(2)情绪激动与情绪稳定;(3)权宜敷衍与有恒负责。③在内向与外向倾向性、创造能力,在新环境中成长能力等个性因素上,中层管理者与工人无差别,仅在专业而有成就的个性因素上有显著差别。

改革、开放需要大批有开拓、创新精神的中层管理者,但是上述个性特征是很不理想的,应予重视。

(2) 企业领导者的性格。研究结果表明,本研究对象中 D 型性格类型的领导者占半数以上(54.2%),C 型性格类型占 20.8%,A 型性格类型占 17.7%,混合型性格类型占 7.3%,B 型与 E 型性格类型者一个也没有。

上述研究的结论是:①企业领导者的主要性格类型是 D 型性格。这些领导者具有情绪稳定,主导性、社会外向性、社会适应性强,无神经质等特点。②年龄、性别、职务对领导者性格类型的影响表现为:随年龄的增长,D 型人次减少,A、C 型人次增加;年轻男性趋向 D 型,女性趋向 A、C 型;中级领导趋向 A 型、厂级领导趋向 D 型。③不宜选择 B 型与 E 型性格类型者任企业领导。

6.2.5 社会性格理论

(一) 社会性格的概念与含义

心理学家弗洛姆(E. Fromm)认为社会性格是指:"团体的每一分子都共有的一些人格结构,是一个团体大多数人性格结构的基本核心"[①],进而他将社会性格阐述为"是各民族、社会和阶级表明各自特点的性格结构"[②]。社会性格具有六个特征:普遍性、稳定性、时代性、中介性、演变性、整体性。在此,我们要区分社会性格和个体性格概念之间的区别和联系。

社会性格是一个社会中绝大多数成员所具有的基本性格结构。它不同于一个社会中不同成员所具有的个体性格。社会性格是由社会经济结构塑造的,不同历史时期的社会经济结构塑造了不同时代的社会性格。在封建社会、资本主义社会(自 17～18 世纪资本主义社会至现

---

① E. Fromm 著,陈学明译,《逃避自由》,北京工人出版社 1987 年版。
② E. Fromm 著,张燕译,《在幻想锁链的彼岸》,湖南人民出版社 1986 年版。

代的后工业化社会)以及社会主义计划经济与社会主义市场经济条件下会产生相应的、完全不同的社会性格。健康的社会性格有稳定社会、发展经济的正向功能;病态的社会性格对社会进步、经济发展起到了负向功能,例如德国的权力、服从、虐待狂性格助长了法西斯主义。

个体性格是个人对现实的稳定态度和习惯化了的行为方式,其特征是通过一定的心理特征维度构成表现出来。社会性格是通过个体的性格特征表现出来,个体性格中会表现出社会性格的成分,即个体性格中的社会性方面。

社会性格理论与上述现代的“大五人格理论”相关。西方心理学家对已有的性格理论提出了质疑,他们认为现有的个性理论都建立在特质理论的基础上。如“卡特尔的16PF、Y—G量表。尽管已经识别、命名和考察了上千种特质,但是特质的命名仅仅表示人们用术语进行描述。一张含有成百上千术语的目录在理解性格结构与在实践中描述个体差异都存在很大的局限性和缺陷。“大五”人格因素的维度构成为:个体的适应性、社交性、道德感、利他性、智力开放性。其五个维度更多地反映了社会因素对人格的影响,即人格的社会性的一面。这一理论表明,性格特征应该更多地反映社会现实以及社会现实对人的需求的一面。研究表明,这五项人格因素与人们的工作行为与绩效有很高的相关。“大五”人格因素论中已包括社会性格的相应成分,与社会性格理论较为接近。

(二)社会性格的理论

Fromm的社会性格理论框架是将社会性格分为健康社会性格(创发性倾向)与病态社会性格(非创发性倾向)两大类,又将病态社会性格细分为依附型(接受倾向)、攻击型(剥削倾向)、离群—自富型(储藏倾向)与雇佣型(市场倾向)四类,这主要是Fromm考察了资本主义社会人的社会性格及其主要特征的结果。本书作者在Fromm理论基础上创新地提出了社会性格形成的连续带模式。[①] 这一理论框架指出,存在着健康社会性格、病态社会性格以及健康带菌者社会性格三大类。这三类社会性格处于连续带模式的不同地域,相互之间存在着可逆变动。

① 上海市哲学社会科学九五重点课题《市场经济条件下现代人社会性格形成的心理机制》。

从心理学的角度分析激励过程，实质上就是要处理好三类变量之间的相互关系。这三类变量是指刺激变量、机体变量和反应变量。

刺激变量是指对有机体的反应发生影响的刺激条件，其中包括可以变化与控制的自然与社会的环境刺激。

机体变量是指有机体对反应有影响的特性，这些都是被试本身具有特征，如性格、动机、内驱力强度等。

反应变量是指刺激变量和机体变量在行为上引起的变化。

由此分析上述二图中的需要和动机都是属于机体变量，行为是属于反应变量，外界的目标实际上是刺激变量。

人的行为的激励过程，实际上就是要使刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起积极的行为反应，当目标达到之后，经反馈又强化了刺激，如此周而往复、延续不断。

关于激励过程的分析一般涉及以下三个方面：(1)激励的动力；(2)激励行为的指向；(3)激励行为的保持。

激励过程的核心阶段可用下图 7－3 表示。

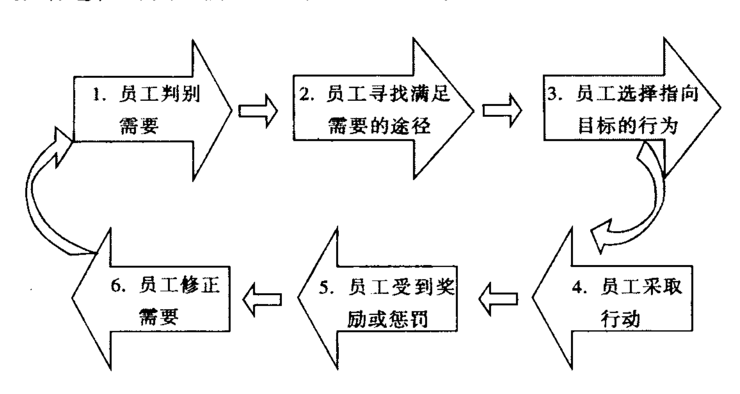


图 7－3　激励过程的核心阶段

从图中可见，激励过程起始于个体对需要的判别（第一阶段），需要是动力之源，它会使个体处于紧张状态（第二阶段）从而促使个体采取措施以减轻或消除紧张。激励是有目标指向的（第三阶段），目标是个体力求达成的特定结果。力求上进的员工常常通过出色地解决组织所面临的难题而获得领导的赏识（第四阶段）。升职与加薪是组织激励个

附，致使在传统的计划经济体制下，人们严重丧失主体意识，逐步形成依附性病态社会性格(接受倾向)。②社会转型期的消极影响。在当前深刻的社会变革中，传统的道德规范已被废除，而新的道德规范尚未确立，人们面对物欲横流的社会现实，逐渐迷失了自我，找不到精神归宿，沦为金钱的奴仆，形成了攻击性病态社会性格(剥削倾向)。

(3)健康带菌者社会性格的心理特征

健康带菌者社会性格(亚健康社会性格)的理论假设为：就人群总体而言，只有少数个体处于健康或病态社会性格状态，而多数个体则属于亚健康社会性格状态。亚健康社会性格是健康与病态社会性格因子的混合体。健康带菌者社会性格是指在一定的社会经济结构中，人们既有适应或推动社会发展的，也有不适应或阻碍社会发展的共同具有的基本性格结构。此类社会性格具有四大特征：公众性、迁移性、上升性与下降突变性。

通过对健康带菌者社会性格的实证研究结果表明，健康带菌者社会性格心理特征维度由八个因素组成：集体主义、独立性、依存性、忠信感、权势性、支配性、个人主义、安定感。这一社会性格心理特征维度构成中的一大特点为内涵的对立性、交叉性与包容性。如个人主义—集体主义、独立性—依存性、忠信感—权势性、支配性—安定感等共存(见下表6-5，㊀为负相关)。

表6-5 健康带菌者社会性格心理特征的维度构成

F1 集体主义	F2 独立性	F3 依存性	F4 忠信感	F5 权势性	F6 个人主义	F7 支配性	F8 安定感
重感情 有道德感 家庭观念强 追求完美 合群 集体意识 平等 朴实无华 节俭	独立 有创造性 自信 有毅力 求知进取 精明能干 不盲从 自我发展	孤僻 有危机感 易感无助 占有欲强	虚伪 守信㊀ 自私贪婪 自我保护 忠诚信任 ㊀	相信权威 追求金钱 坦诚实在 势利 适应性强	追求时尚 追求享受 爱幻想 自我中心	支配欲强 奉献精神 ㊀ 人情淡薄	有安定感 有经济头脑 追求稳定

上述健康与病态社会性格分别以"独立、求实"与"依附、势利"为标志。健康带菌者社会性格具体包括雇佣型(市场倾向)与离群－自富型(储藏倾向)两个亚健康社会性格类型,因而也可分别以"独立、势利"与"依附、求实"为标志。

此外,政治、经济、文化、家庭、人际交往等因素会影响健康带菌者社会性格中诸维度,产生动态变化。健康带菌者社会性格在上述因素的影响下,可能向健康社会性格方向变动,也可能向病态社会性格方向变动。

2. 三类不同社会性格在人群中的分布状况

实证研究结果表明,健康、健康带菌者、病态社会性格三者在社会人群中的分布呈常态性,这一理论假设获得了证实,这是对社会性格理论的一个重大突破。

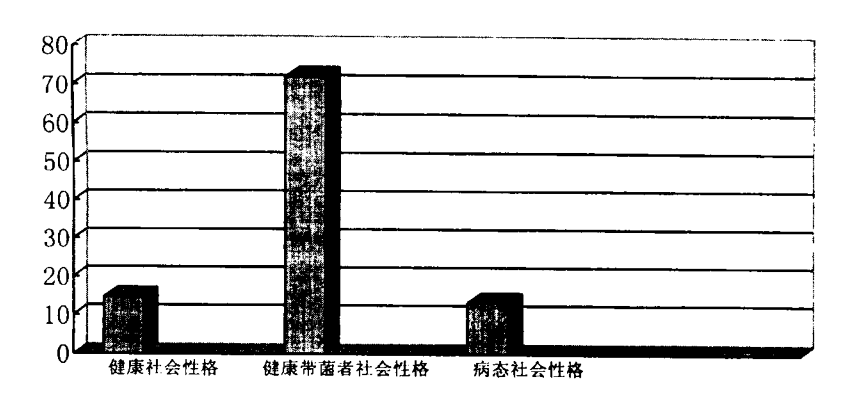


图 6－6 三类不同社会性格在样本中的分布状况

(三) 社会性格理论在精神文明建设中的应用

1. 健康社会性格评定量表在物业管理中的应用

在为上海昌里花园物业管理公司进行的《以人为本的物业管理新模式》课题研究中,为了探索居住环境对人的性格特征的影响,采用了本文的成果"健康社会性格评定量表"(这是一包含五个维度——进取心、道德感、家庭性、安定感、社交性所组成的心理量表),目的是探索居住环境对塑造新一代人健康社会性格的影响。我国古代有"孟母三

迁”,新加坡造有“组屋”,都是为了使居住环境能有利于健康社会性格的培养。良好的居住环境培养了中国伟大的思想家,也培养了新加坡稳健的健康社会性格。通过该课题的研究可以探索在物业管理中通过哪些方面来塑造住户的健康社会性格。

对上海昌里花园居住群体的社会性格进行研究的结果表明,住户的道德感、家庭性强,而上进心不高,缺乏安全感,欠缺社会交往意识。研究结果为昌里花园营造良好居住文化氛围,塑造具有21世纪健康社会性格的住户提供了重要依据。

2. 运用社会性格理论对反腐倡廉中的某些社会现象作出理论解释

反腐倡廉中的“五九”现象(59岁退休前易腐败)可按社会性格形成的连续带模式理论解释。腐败官员的性格中有健康社会性格的一面,但在市场经济的大潮中,接受了消极的物欲的诱惑,开始转为具有健康带菌者社会性格者。进而,在更大的私欲诱惑下,健康带菌者的社会性格进一步退化成病态社会性格者,于是出现了腐败行为。当然,官员腐败行为的产生原因是多方面的,就个体性格上的原因分析而言,就在于此。

由于社会人群中三类社会性格是按常态分布的,在社会转型期,大部分人群都有健康带菌者的社会性格,并在一定条件下会转化为病态社会性格者,此类社会性格者是犯罪行为产生的个体原因。三类社会性格在一定条件下是会转化的,教育与思想政治工作的任务就是要创造条件,使个体的社会性格向健康社会性格方向发展。

3. 社会性格理论与21世纪我国精神文明建设

当前,我国体制转型期的历史特殊性使得社会精神生活方面尚存在不少问题。因此,在发展社会主义市场经济和对外开放条件下强化社会主义精神文明建设,已成为我国经济振兴和社会进步的必由之路。而社会主义精神文明建设的成果取决于国民素质的提高,社会性格作为国民素质的重要组成部分,其健康程度将直接影响到精神文明建设的成果。因而,健康社会性格的形成将为精神文明建设提供理论规范和切实目标,这与已有的理想信念教育、道德规范宣传等方式相比,其理论视角的独特性与新颖性、方式手段的实效性与可操作性,将更显自身独特的优势。这将是推动精神文明建设的一个切实有力的抓手,从

而在物质文明和精神文明之间起到纽带传送作用，并将两者紧密结合起来。因此，在当前我国体制转型期，如何成功塑造"跨世纪中国人健康社会性格"便成为强化社会主义精神文明建设的一个重要课题，其地位的重要性不言而喻。

本文在理论与实证研究的基础上，阐述了跨世纪中国人健康社会性格塑造的途径，认为塑造中国人健康社会性格的途径有以下五个方面：

(1)以确立正确的价值观念引导人；

(2)以全面提高和充分正确发挥人的能力水平发展人；

(3)以培养高尚的道德品质完善人；

(4)以具有良好的精神状态激励人；

(5)以改善人的思维方式培养人，并强调了社会教育对健康社会性格的形成起决定性作用。

本文提出健康带菌者社会性格理论及其模式，认为必须从根本上改变中国人不健全的社会性格，将改造依附型、攻击型的病态社会性格和塑造独立自主、能动创造的健康社会性格作为塑造跨世纪中国人的一个基本内容。这可以说切中时弊，将为探索我国社会主义市场经济下，当代中国人社会性格的内涵与标准以及走向21世纪中国人健康社会性格的塑造，奠定了全新而坚实的理论基础，为这一领域进一步研究拓展了思路，其意义将是重大的。

6.2.6 能力与管理

(一) 能力的一般概念

能力是指胜利完成某种活动所必需的，并直接影响活动效率的个性心理特征。如完成某种体育运动或劳动操作活动都要求运动反应的速度、强度和灵活性。这些心理品质都表现为能力。

能力总是存在于人的具体活动之中，通过活动表现出来。如一个孩子有无音乐能力，只有通过音乐活动才能表现出来，一个管理者有无管理能力，也要通过管理活动的实践才能表现出来。

为了成功地完成任何一种活动，都需要多种能力的综合。如一个画家需要形象记忆力、色彩鉴别力、视觉想像力等多种能力的综合。作为一个现代企业家同样需要多种能力的综合：如决策能力、智力、组织与计划能力等。

能力的高低可以通过实践活动加以比较。两个人的能力高低主要通过实际活动可作评价。在客观条件完全相同的情况下，两个厂长的能力大小，主要看其工厂的实际结果就可加以比较。

人的能力有着极大的个体差异。有的人具备迅速、创造性地完成某种活动所需的各种能力的完备结合，有的人则完全缺乏这种能力。

(二) 能力的结构

能力结构是指能力包括些什么因素。能力结构的理论很多，主要有以下几种：

1. 二因素结构说

英国心理学家斯皮尔曼(C. Spearman)在20世纪初期用因素分析的方法，提出能力的二因素结构。

这个学说认为，能力是由一般因素(g)和特殊因素(s)构成的。完成任何一个作业都是由g和s两种因素决定的。例如一个算术推理作业由$g+s_1$决定，而一个言语测验作业由$g+s_2$决定。

他认为，在智力结构中，第一位的和重要的是一般因素g，各种智力测验就是通过广泛取样而求出g。

2. 群因素说

美国心理学家塞斯通(L. L. Thurstone)也用因素分析方法提出了群因素结构。

他认为，能力是由许多彼此无关的原始能力所构成。他总结出大多数能力可以分解为七种原始的因素，即计算、词的流畅性、言语能力、记忆、推理、空间知觉与知觉速度。

但是，根据测验结果表明，各种能力因素并不是绝对割裂的，智力的结构存在一般因素。

3. 智慧结构说

美国心理学家吉尔福特(J. P. Guilford)提出了一种新的能力结构设想，称为“智慧结构”学说。他认为智慧因素是由操作、材料内容和产品三个维度所构成的。每一维度由一些有关的要素所组成，根据人为的排列组合的方法，智慧可能由120种因素所组成。

吉尔福特认为，智力的第一个维度是操作，它包括认知、记忆、分散思维、辐合思维和评价五种智力类型。智力的第二个维度是材料内容，

它包括图形、符号、语义和行为四种类型。智力的第三个维度是产品，即智力活动的结果，它包括单元、门类、关系、系统、转换和含蓄六个方面。

吉尔福特智慧结构理论是对智力结构认识的一个深入。

(三) 能力与知识、技能

能力与知识技能是既有区别，又有联系。

能力与知识、技能的概念是不同的，不能混淆。知识是人类有关自然与社会知识的总结；技能是指个体习得的习惯化了的行为方式；而能力是顺利完成活动而在个体身上经常、稳定地表现出来的心理特征。如工厂里的工程技术人员具有专业知识与技能，但这还不等于他们已具备全面管理工厂的能力。

能力与知识、技能又有着紧密的联系。这表现为：

1. 知识、技能是能力形成的基础，并能促进能力的发展

显然，能力的发展是在掌握和运用知识、技能的过程中完成的，离开学习和训练，什么事情不做的人，他的能力是得不到发展的。如管理人员通过学习管理知识与技能，并在实践中加以应用，这样他们的管理能力就会得到提高与发展。

2. 掌握知识、技能是以一定的能力为前提的

能力在一定程度上决定着知识、技能可能取得的成就。一般说来，掌握知识、技能的难易和速度依赖能力本身的发展。例如，某种能力发展水平较高的人，就能迅速地、顺利地掌握有关的知识技能。

总之，能力与知识、技能密切相关、互相制约。

(四) 能力与管理

管理职能的各个方面都与人的因素有关，特别是与人的能力有关，这主要表现在：

1. 人员选拔，工作安排中要做到人尽其才

有什么样能力的人，做什么样的工作，这样才能做到人与工作的最佳匹配，使人的能力得到最大的发挥，使工作取得最佳的绩效。

实际上，一个人所具有的能力低于实际工作所要求的水平，这个人会表现出“无法胜任”，其后果是给工作带来了极大的损失。反之，一个人所具有的能力高于实际工作所要求的水平，这个人也会表现出不满足现状，工作效果不佳的后果，客观上是“大材小用”、浪费人材的表现。

例如，我们让一个受高等教育的人去当单位里的门卫，显然他们会感到工作单调、乏味、无法容忍，因而对工作漠不关心、不负责任、离职率高。如果这项工作让只受到初等教育的人来担任，他们会感到很满意，因而责任心强、工作负责、缺勤率、离职率很低。

2. 要按照不同工作不同能力要求的标准考核干部

不同工作岗位对人的能力要求有很大的差别。例如，企业中的不同工种、生产岗位都应制定出自己相对独立的能力要求及考核标准。显然，对厂长的能力要求与对普通工人的能力要求是完全不同的。对不同种类人员的考核，提职升级等，实际上就是对一个人的能力是否符合某一职称所要求的能力标准的衡量。

3. 职业培训的内容既包括一般能力，也包括特殊能力的提高

每个人的一般能力发展与特殊能力的提高，存在着相互的依存、互相联系、互相促进的辩证关系。职工所形成的特殊能力是建立在他的一般能力基础上的，同时，职工的特殊能力的发展，也提高了一般能力的水平。例如，机械工人在操作机械时把这种能力，转化为区别机器结构的细节和察看机器运动性能的敏锐的特殊观察能力。此外，机械工人在操作中培养的精细观察能力，有可能迁移到其他的活动领域，表现为他具有精细观察事物的个人特点，提高了一般能力的水平。

职业培训的任务，既要有提高职工特殊能力的课目，也要有提高诸如观察力、分析能力、计算能力、想像力、创造力等一般能力的内容。前者要抓与他们当前所从事的工作或将来可能从事的工作直接有关的专业知识或专业技能的教育，如组织电工学电工知识，财务人员学会计知识，医务人员进修医药专门知识等。后者要根据职工原有的文化水平、兴趣爱好，组织他们参加电视中学、大学、夜校、函授学校的一般文化学习，以增进科学文化知识，为职工队伍的智力开发、奠定雄厚的基础。

4. 录用人员既要考虑到知识、技能，也要考虑到潜在能力

目前，录用人员、招工考试往往把文化考核与技术操作考核的成绩，作为是否录用的惟一标准。这显然是不全面的。

文化或技术操作的考核，只代表了一个人已经掌握的部分知识或技能的水平，但这并不等于一个人所具有的能力，更不等于一个人所蕴藏的内部潜力。

克服这种偏面性的办法,就是要对人的能力有一个全面的了解。在录用人员时,既要看"文凭",也要看解决实际问题的能力。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 社会知觉是对社会对象的知觉。社会知觉研究范围包括:对他人的知觉,对自己的知觉,对人际关系和对社会角色的知觉等。

2. 角色知觉是人对自己所处特定社会与组织中的地位的知觉。完整的角色知觉过程包括:角色认知,角色行为,角色期望,角色评价。

3. 个性(人格)是一个稳定的特性和倾向系列,它决定着人们心理、行为的共同性和差异性,并具有时间上的持续性。

4. "大五"人格因素是指个体的适应性,社交性,道德性,利他性,智力开发性。"大五"人格因素与工作行为、工作绩效有很高的相关。

5. 社会性格形成的连续带模式指出,存在着健康社会性格、病态社会性格,以及健康带菌者社会性格三大类。这三类社会性格存在着可逆变动。这一理论对精神文明建设有指导意义。

主要概念

1. 社会知觉　　2. 第一印象
3. 晕轮效应　　4. 自我认识
5. 角色知觉　　6. 情感
7. 个性　　8. "大五"人格因素
9. 气质　　10. 性格
11. 社会性格　　12. 能力

思考题

1. 社会知觉中有哪些偏见,如何克服(从第一印象、晕轮效应、知觉防御、投射、定型中择一例说明)?

2. 从影响角色知觉的诸因素中分析,怎样才能形成正确的角色知觉?

3. 什么是管理人员的情感移入? 其意义何在?

4. 试述"大五"人格因素论的基本内涵及其意义。

5. 试述气质在管理工作中的意义。

6. 试述社会性格的理论及其意义。

7. 试述能力在管理工作中的意义。

第七章

激励理论与管理

本章教学重点：

- 掌握激励的概念、意义与特征。
- 了解早期的动机激发论的主要观点与派别。
- 理解综合激励论的激励模式。
- 认识强化理论（行为修正激励论）及其在管理中应用的基本内容。
- 探讨中国企事业单位有效奖励与惩罚的方式。

7.1 激励的一般概念

7.1.1 激励的概念

"激励"一词,作为心理学术语,指的是持续激发人的动机的心理过程。通过激励,在某种内部或外部刺激的影响下,使人始终维持在一个兴奋状态中。激励是指引起个体产生明确的目标指向行为的内在动力。

将"激励"这一概念用于管理,就是通常所说的调动人的积极性的问题。当前,我国正在积极从事现代化建设,进行着各项改革。改革的关键之一就是要有效地调动人的积极性。调动人的积极性的各项措施,按其实质来说就是要采取各种形式的激励手段。一个有效的激励手段必然是符合人的心理和行为活动的客观规律的;反之,不符合人类的心理活动客观规律模式的激励措施就不会达到调动人的积极性的目的。

激发人的动机的心理过程的模式可以表示为:需要引起动机、动机引起行为,行为又指向一定的目标。这说明,人的行为都是由动机支配的,而动机则是由需要所引起的,人的行为都是在某种动机的策动下为了达到某个目标有目的的活动。

需要、动机、行为、目标,这四者之间的关系可以图示如下:

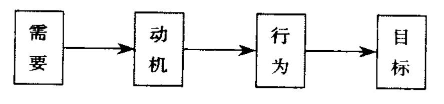


图 7-1　动机激发的心理过程模式图

如果将图 7-1 改画成为下述形式(见图 7-2),那么,这就是一张典型的人类行为的模式图。

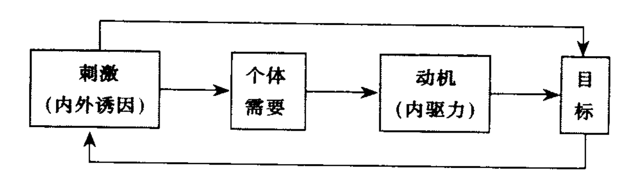


图 7-2　人类行为的模式图

从心理学的角度分析激励过程，实质上就是要处理好三类变量之间的相互关系。这三类变量是指刺激变量、机体变量和反应变量。

刺激变量是指对有机体的反应发生影响的刺激条件，其中包括可以变化与控制的自然与社会的环境刺激。

机体变量是指有机体对反应有影响的特性，这些都是被试本身具有特征，如性格、动机、内驱力强度等。

反应变量是指刺激变量和机体变量在行为上引起的变化。

由此分析上述二图中的需要和动机都是属于机体变量，行为是属于反应变量，外界的目标实际上是刺激变量。

人的行为的激励过程，实际上就是要使刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起积极的行为反应，当目标达到之后，经反馈又强化了刺激，如此周而往复、延续不断。

关于激励过程的分析一般涉及以下三个方面：(1)激励的动力；(2)激励行为的指向；(3)激励行为的保持。

激励过程的核心阶段可用下图 7－3 表示。

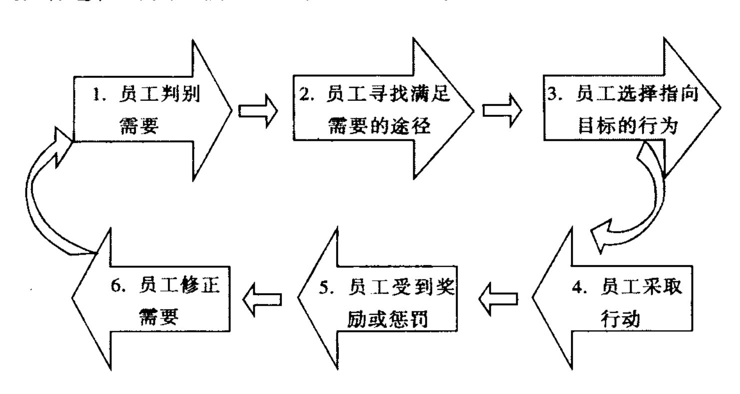


图 7－3　激励过程的核心阶段

从图中可见，激励过程起始于个体对需要的判别（第一阶段），需要是动力之源，它会使个体处于紧张状态（第二阶段）从而促使个体采取措施以减轻或消除紧张。激励是有目标指向的（第三阶段），目标是个体力求达成的特定结果。力求上进的员工常常通过出色地解决组织所面临的难题而获得领导的赏识（第四阶段）。升职与加薪是组织激励个

体行为的两条主要途径,也是向员工传递其行为是否恰当的重要反馈信息(第五阶段)。当员工受到奖励或惩罚,就会主动修正其需要(第六阶段)。

应该指出,激励过程的内容在不同的社会制度下是根本不同的,但是就其形式而言,上述的激励过程的模式图在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。因为心理学的研究已证实了这样一些客观的规律性:人的意志行动开始于需要以及由需要而引起动机。具体说来,人受到刺激产生了需要,需要不满足时,引起心理紧张,成为寻找目标以满足需要的驱动力,由此而激发了动机。因此,从需要着手为探求激励,是符合心理规律的有效途径。

当然,支配行为的动机除需要外,还有愿望、意志、情感、兴趣、价值观等。

人们在生活实践的过程中,在某种需要的基础上,还产生了各种各样的社会情感、兴趣、信仰和理想,最后形成世界观。由世界观而决定的崇高的思想、坚定的信念,这些都将成为人的行为的动机,驱使人们去完成各种义务,甚至明知要牺牲自己也在所不惜。

7.1.2 激励的意义

(一)激励是生产力的促进剂、推动剂

构成生产力因素的人是指掌握一定的文化、科技知识、劳动技能、并且具有极高的积极性、工作热情,在实际生产劳动中能发挥其创造力、智慧的人。激励是生产力的促进剂、推动剂。

(二)激励是以人为中心的管理思想的主要管理职能

现代企业管理正在从以物为中心转向以人为中心,越来越突出人的作用和力量。人是管理的主体,激励是管理的核心。

总之,正确地认识激励理论、模式,不失时机地采用适当的激励方法与手段,这对各级管理人员具有很大的指导作用,可以避免决策失误。

7.1.3 领导者要重视激励

企业的物化过程是投入与产出,它要求企业经营者以最少的投入,获取最大的效益。在我国,职工教育、职工的思想政治工作、各种物质与精神激励手段的应用等,都是企业投入,是企业高效运转的极其重要

要是一种内部驱动力,人的行为方向取决于内部系统的需要的张力与外界之间的相互关系。如果内部需要不强烈,那么,再强的引线也没有多大意义。反之,内部需要很强烈,那么微弱的导火线也会引起强烈的反响。比如说,某厂星期天要加班,如果加班仅仅是为了钱的话,那么为了要结婚等钱用的青工就会拼命加班。但是,对于生活上非常富裕的青工,那么加不加班是无所谓的。当然,如果我们赋予星期天加班以另外的政治意义(比如共产主义星期天义务劳动日)作为内部驱动力,那么,即使没有钱,工人们也会积极参加的。

7.3.2 波特和劳勒的综合激励模式

1968 年波特(L. Porter)和劳勒(E. Lawler)提出了新的综合激励模式图。20 世纪 70 年代时,这一模式得到进一步的考察和完善。

这一模式是将行为主义激励论的外在激励和认知派激励论的内在激励综合起来的新的激励模型。下面即为这一新理论的模型图(见图 7-4)。

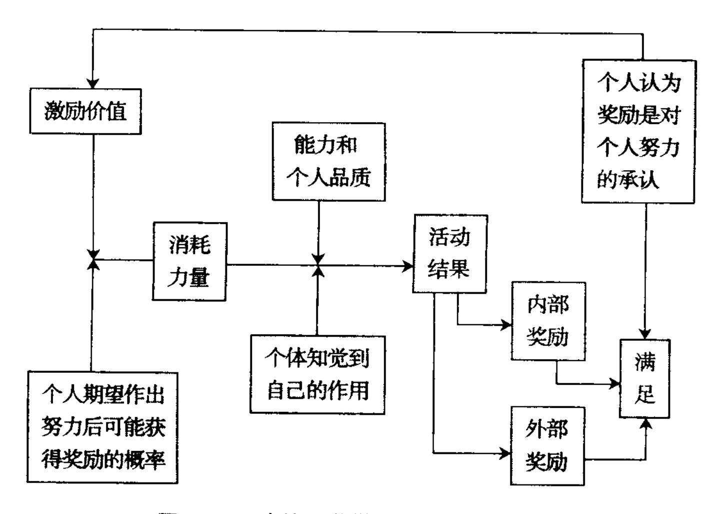


图 7-4 波特和劳勒的综合激励模型图

波特和劳勒将激励分为内激励和外激励两种。内激励的内容包括:劳动报酬、工作条件、企业政策等。外激励包括社会、心理特征的因素,如认可、人际关系等。

在上述模型中波特和劳勒将激励过程看成为外部刺激、个体内部

7.1.4 激励的作用与特征

(一) 激励的作用

领导的职责把职工们的动机有效地引向组织的目标上去,将职工当作资源(如同物力,财政资源)加以开发,通过激励,了解动机,留住职工,激发创造性。

(二) 激励的特征

1.激励是有方向性的。积极性的方向表现为:努力完成一件事,是为了个人私利,还是为了集体、国家。当然,也可以是国家、集体、个人都得到利益。

2.激励是有选择性的。人的积极性有时是捉摸不定的,这是因为每个人都是根据自己的个性特征,如气质、性格、爱好、兴趣、感情等,来决定对事物的积极性的选择。

3.激励是有时效性的。积极性不可能持续高涨,而是起伏不定的。如发奖金时,职工的积极性会高涨,过后积极性也下落。

4.激励的复杂性和能动性。人类的动机存在着矛盾和冲突。如,一方面为了多增加收益而想加班加点,但另一方面却考虑应留些时间能同家人团聚。

(三) 激励与企业管理

根据以上激励特征,企事业单位领导要经常考虑到以下问题:

1.寻求激励因素以激发动机,驱使行为。

2.选择激励的方向是考虑激励只对个人利益有利呢,还是国家、集体、个人利益的结合。

3.怎样保持激励行为持久,经久不衰,要依靠不断采取新的强化措施。

4.从工作绩效看激励:

$$绩效 = 能力 \times 积极性$$

如果两位职工的能力相等,而绩效不等,那么其原因是积极性存在着差别。

我们要解决的问题是要想办法把积极性引向正确的方向,作出正确的选择。显然,不断地采取有效激励措施,持续稳定地调动职工的积极性,才是我们的目标。

7.1.5 激励理论

激励理论可分为:

(一) 早期的动机激发理论

(二) 行为主义激励论(新、老行为主义激励论;强化理论,又称行为修正激励论)

(三) 综合激励论(勒温的场动力论与波特和劳勒的综合激励模式)

(四) 认知派激励论

1. 内容型激励理论:(1)需要层次论(马斯洛);(2)生存—关系—成长理论(阿德佛);(3)成就需要论(麦克利兰等);(4)双因素理论(赫芝伯格)。

2. 过程型激励理论:(1)期望理论(佛隆);(2)公平理论(亚当斯);(3)目标理论(德鲁克等);(4)归因理论(海特等)。

3. 认知评价理论

7.2 早期的动机激发理论

7.2.1 人类的动机激发

动机激发是使人具有某种欲求,使人对某些事物产生有意识的欲望。欲求是人的动机激发的内部因素,诱因是可能满足人的欲求的外部因素,为了满足欲求就要见诸于行动使欲求的诱因得以满足。例如,人们有工作的欲求,而某项职务,就是诱因。努力学习,参加谋取职位的考评,最终获得了某项职务,就是人类职务动机的激发过程。

由此可见,动机激发乃指一个整体过程,即开拓个人行为,使之保持,并朝着一定方向去发展。动机的激发作用表现为:通过内驱力使人产生行为的内在过程,动机以达取目标,取得报酬而告终。唤起行为,赋与方向,是实现控制的内因。

动机虽不能直接观察到,但可以透过行为来估测。动机激发的过程既有赖于人的内部状态(内驱力,目标选择等),也有赖于外部的刺激条件(目标,报酬等)。

动机激发的程度可以看作是情景不定性的函数。不定性程度与动机的强度值有密切的相关。一般情况下,情景新异、不定时,人们可能

逃避到较少不确定性和挑战性少的情景中去。一般说来，中等强度的不定性是诱发兴趣和维持最合适的动机状态的最合适的条件。

7.2.2 本能性动机与社会性动机都可成为激发力量

动机有时又被称为缺乏性动机，即有由于机体缺少某些重要成分而迫使它活动的意思。例如，当体内出现生理上的不平衡时，就会出现生物组织需要和与之相联系的能意识到的需要。例如，因饥饿而产生进食的动机。

从另一个角度看，社会、社会组织及其发展趋势都有超越个体人性的规律，个人只是社会组织系统中的一个单元或部分，他接受整个组织的指导，完成组织要求的角色任务。所以，在一定的程度上，社会决定着人类的动机，人们由此可以借助社会来控制产生这些动机影响的力量。

显然，处在不同社会环境里的人有着不同的价值观，所以社会环境变化也会使动机发生变化。

人类保留着生物学上的本能动机的激发力量，但作为社会成员的人有着更为丰富的动机内容。比如，人有主动满足和寻求刺激的动机，有探索、理解、创造、成就、被爱、自尊的渴望，也就是说具有内容十分丰富的社会性动机。随着社会的进步和发展，人们的动机内容正在无限地扩展着。表 7－1 就是人类动机的丰富性一种注释和概括。显然，本能性与社会性动机都可成为激发力量，引起一定方向的激励。当然，作为人类而言，社会性动机是最主要的激励力量。

7.2.3 动机激发的感知论

这一理论主要是从理性的角度来解释人类的行为，是一种宏观动机的激发论。其代表人物为笛卡尔是一个物质与精神二元论者。他认为，动物只有本能的应答行为，而人类则具有理性行为。人的有意识的欲望是借助理性而产生的，为了满足这一欲望要诉诸能力，而能力乃意志的体现，要想控制自己的意志，个人就要对行为负起责任。

近来，心理学家凯利(Kelly. G. A)进一步认为，行为不过是持续的能动，其主要问题在于选择事物，人所作出的决定，不外是他个人的构想，既依据观念，价值观，以及他对世界的态度所得出的。

表 7－1 人类的动机

	缺乏性动机(生存与安全)	丰富性动机(满足与兴趣)
属于身体方面的	回避饥饿、渴、缺氧、过度的热、冷和痛、膀胱和结肠太满、疲劳、过度的肌肉紧张疾病和其他不舒服的身体状态，等等。	获得愉快的味、嗅、声音等感觉经验，身体的舒适，肌肉运动，有节奏的身体运动等。
属于与环境的关系	回避危险的物体和可怕的丑恶讨厌的物体；寻找为将来的生存和安全所需要的物体，保持一个稳定、鲜明、可靠的环境等。	获得快乐的占有、创造和发明东西；理解环境；解决难题，参加各种游戏与比赛；探索环境中的新异和变化等。
属于与别人关系	回避人与人之间的冲突和敌意；维持社群成员的资格、威信和利益，受别人保护；遵守小组的规范和社会准则；掌权和控制别人，等等。	从人们或集体中获得爱和积极的确认；从别人的交往中得到快乐；帮助和谅解别人，能独立等。
属于自我方面的	在把自己与别人或理想的我比较时，回避产生自卑感和失败的情感；回避有失身份；回避羞愧、有罪、害怕、焦虑等情感。	获得自尊和自信感，自我表现；成就的情感；被人挑战的情感；建立道德的和其他的价值；发现自己在社会中的有意义的地位。

这种宏观动机激发论并不能解释清楚激发动机时各个具体变量之间的相互制约性。

7.2.4 动机激发的苦乐论

早在两千多年前，苏格拉底就提出激发动机的苦乐学说，认为人的动机总是求乐避苦，因而是一种功利主义的，享乐主义的模式。在近代，人们已用接近与回避行为(客观尺度)来代替主观性的苦乐尺度，认为动机激发的目标或诱因都以追求愉快为原则。

7.2.5 动机激发的本能论

英国哲学家斯宾塞引进了达尔文的进化论，从进化论的观点出发，用本能理论来解释动机激发。他认为，人与动物的行为都是为了适应环境，生命要同环境永远适应下去，就需要执行进取、能动这类活动，动

机激发的根本原因是由人类的根本性动机——本能性动机产生的，所以，动机激发不是靠外部影响，而是靠自身的本能行为。

7.2.6 动机激发的动因论

动因(drive)又名驱力，或叫内驱力。心理学家武德沃斯(Woodworth)将"驱力"概念代替"本能"概念，认为动因(内驱力)是开拓行为的直接因素，需求(Need)往往处于潜在状态，而使需求变为行为的是动因。

动因有两种，一种是持续赋与行为以目标方向的行为动因，另一种是旨在开拓行为，作为内部刺激的生理性动因。驱力状态与人的生理剥夺的水平相关。当有机体出现缺少或过剩状态时，就会产生生理性需求，如营养枯竭会导致饥饿动因，因而产生了食物的需求，只有得到了食物才能达到新的平衡。由此，他提出了一个"守恒性"的概念，只要在条件偏离正常安定状态，体内会发生不平衡状态，而动机激发就是由守恒性的不均衡或紧张所导致的动机。

7.3 综合激励论

7.3.1 勒温的场动力论

心理学家勒温提出的场动力论是最早期的综合型激励论。行为主义的激励论强调的是外在激励的重要性，而认知派激励论强调的是内在激励重要意义。外在激励是指用工资报酬、劳动条件、劳保福利等外部条件，刺激人的积极性。内在激励是指工作本身的兴趣、价值、成就感等也是产生激励的刺激因素。

勒温的场动力论是用以下的函数关系来表述的：

$$B=f(P\cdot E)$$

其中B为个人行为的方向和向量，P为个人的内部动力，E为环境刺激，这个公式表明，个人行为的方向和向量取决于环境和个人内部动力的乘积。

这一理论说明，任何外部刺激要成为激励因素的话，还要看内部动力的强度，两者的乘积才能决定人的行为方向。

勒温比喻外界环境只是一种导火线，是情境的力场之一，而人的需

要是一种内部驱动力，人的行为方向取决于内部系统的需要的张力与外界之间的相互关系。如果内部需要不强烈，那么，再强的引线也没有多大意义。反之，内部需要很强烈，那么微弱的导火线也会引起强烈的反响。比如说，某厂星期天要加班，如果加班仅仅是为了钱的话，那么为了要结婚等钱用的青工就会拼命加班。但是，对于生活上非常富裕的青工，那么加不加班是无所谓的。当然，如果我们赋予星期天加班以另外的政治意义（比如共产主义星期天义务劳动日）作为内部驱动力，那么，即使没有钱，工人们也会积极参加的。

7.3.2 波特和劳勒的综合激励模式

1968 年波特（L. Porter）和劳勒（E. Lawler）提出了新的综合激励模式图。20 世纪 70 年代时，这一模式得到进一步的考察和完善。

这一模式是将行为主义激励论的外在激励和认知派激励论的内在激励综合起来的新的激励模型。下面即为这一新理论的模型图（见图 7－4）。

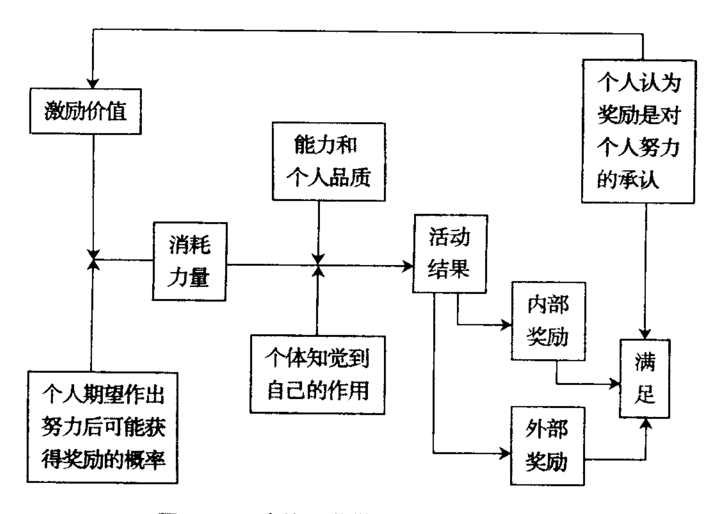


图 7－4　波特和劳勒的综合激励模型图

波特和劳勒将激励分为内激励和外激励两种。内激励的内容包括：劳动报酬、工作条件、企业政策等。外激励包括社会、心理特征的因素，如认可、人际关系等。

在上述模型中波特和劳勒将激励过程看成为外部刺激、个体内部

条件、行为表现、行为结果的相互作用的统一过程。这一模型也说明了个人工作定势与行为结果之间的相互联系。

在这一模型中尚可分出以下变量:

(一) 努力程度

模型中的“消耗力量”一项是指估价工作者在完成作业中所消耗的能量大小。而这些都是由完成作业时所获得的激励价值和个人感到作出努力后可能获得奖励的概率所决定的。激励价值本身是由吸引它的程度所决定的。不同类型的激励(工资、认可、预见、领导评价、同工作人员的友谊等)对不同的人具有不同的意义。对个体的激励价值愈高,及他所获得的期望概率愈高,因而消耗在完成作业上的力量也愈大。

(二) 工作绩效

进一步从模型中可以看到活动结果既依赖于消耗力量的努力程度,还要依赖于个体的能力和个体品质以及个体对自己工作作用的知觉。这说明在消耗力量的努力相同的情况下,根据各人能力、知识、个人品质的差别,以及对自己工作作用的知觉不同,因而活动结果也会有差别的。

对自己工作作用的知觉就是指个人在工作中的“角色知觉”,这是指个体掌握了一定的工作任务,并明确了自己的努力方向和水平,从而规定自己应该消耗多大的力量到这一工作中去。

(三) 满足

模型中进一步分析了个人对工作的满足与活动结果的相互关系。满足依赖于所获得的激励同期望所获得的结果的一致性。如果前项是等同或大于后项,那么,个体便会感到满足。此外,满足还取决于工作者本身的想法和意见,比如他认为怎样的激励是可信的,并可获得结果。这一因素也影响到“结果—满足”的联系。

综合激励模式在管理中的应用

波特和劳勒激励模型在企业中已得到应用,其结果表明,在 7 个企业组织的近 600 名领导人中进行的试验都是一致的,即上述模型中所举的各种变量与活动结果之间的联系具有正的结果。

企业领导人在应用上述模型时,可以确定管理生产时的领导者的定势作用、个人的价值定向与活动结果之间的联系。

企业领导者在按照上述模型工作时,要做好以下几件事:

1.尝试估计工作者的满足水平。

2.从活动中比较不同工作者的满足水平。为了激励个人积极性,并不需要提高满足程度,而只要加强满足同工作结果之间的联系。

3.要使职工对自己工作的期望更有力,就要设法使其通过自己的努力来获得激励。

4.如果这些期待不够有力,就需重新考察刺激是否适当,人们是如何对待这些刺激的。

5.经常进行定期检查,测量定势、职工态度等。

波特和劳勒认为,如果激励和劳动结果之间的联系减弱,那么职工就会丧失信心。为此,企业领导人要经常关心,是否出现了满足同活动结果之间联系减弱的信号,同时要设法增加新的刺激,并增加职工的期望同获得刺激之间的联系。

波特和劳勒的综合激励模型是很复杂的,在我国企业中尚未尝试应用过,因此这一理论模型的实用价值尚有待通过实践来进一步探索和评价。

7.4 强化理论与管理中的奖励与惩罚

7.4.1 操作性条件反射与强化理论

美国新行为主义者金纳(B. F. Skinner)1938 年在《有机体的行为》一书中,提出操作性条件反射的学说。这一学说认为,人类的许多行为是具有操作性、工具性的。人由于某种需要而引起的探索或"自发的"活动,在探索的过程中,若一种偶发反应成为达到目的的一种工具,人就学习利用这种反应去操纵环境,达到目的、满足需要。由于这种反应是达到目的的工具,因此称之为工具性条件反射,也称之为操作性条件反射。

操作性条件反射是一种反应型条件反射,个体只有在强化的条件下才会形成这种反射。在操作性条件反射中强化取决于反应,不取决于对刺激的感知,学得的反应会因强化的增加而增加,也会因强化的减弱而消退。

7.4.2 行为修正激励论与正、负强化

将操作性条件反射与强化理论应用于管理,就产生了行为修正激

励论。行为修正激励论表明，当行为的结果有利于个人时，行为就会重复出现，这就起到了强化、激励的作用。如果行为的结果对个人不利，这一行为就会削弱或消失。

对人的某种行为给予肯定和奖赏，使这个行为巩固、保持、加强，这叫做正强化。对于某种行为给予否定和惩罚，使之减弱、消退，这叫做负强化。正、负强化都是强化的方式和手段，应用得当，就可以使人的行为进行定向控制和改造，最后引导到预期的最佳状态。

图 7－5 为强化概念模式图，其中形象地图示了正、负强化的含义。

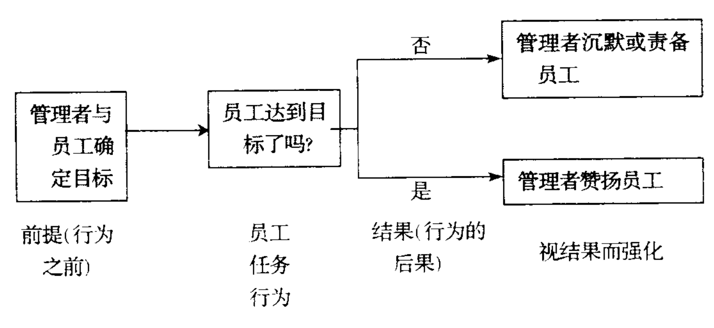


图 7－5 强化概念的模式图

7.4.3 强化程序

强化程序决定了什么时候呈现强化物。强化总是有意或无意按照某程序来实施的。

连续强化与间隔强化。连续强化意味着每次行为发生时都给予强化，它是一种最简单的强化程序。间隔强化是指在想要行为发生一些之后(而不是每次)才给予强化物。间隔强化可以分成(1)间隔与比率程序以及(2)固定和可变程序。在一个间隔程序中，强化物必须过了一段时间后才能给予。在一个比率程序中，强化物必须在完成一定数量行为时才能给予。这两个程序又可以被细分为固定(不变)或可变(持续变化)程序。这样，就有了四种主要的间隔程序：固定间隔、可变间隔、固定比率以及可变比率。

固定间隔程序。在固定间隔程序中，强化物必须在经过一段固定时间后才能提供。第一个想要行为要在过了一段时间后才能被强化。

例如,在一个固定间隔为1小时的程序中,想要的行为第一次出现后要一个小时才能给予强化。

可变间隔程序。可变间隔程序表示在两个强化物之间的时间量是变化的。

固定比率程序。在一个固定比率程序中,一个想要行为必须发生一定次数后才能被强化。

可变比率程序。在一个可变比率程序中,给予强化物之前必须有一定数量的行为发生,只不过行为的数量围绕着某些平均数上下变化。

间隔强化程序间的比较。表7-2对四种间隔强化程序进行了小结。哪个比较好呢? 比率程序——可变或固定——经常比间隔程序效果要好。原因在于:比起基于一段时间的间隔程序而言,比率程序与想要的行为的发生更为接近。

表7-2 强化程序间的比较

程　序	奖赏的形式和例子	对绩效的影响	对行为的影响
固定间隔	基于固定时间进行奖赏:每周或每月付薪水	导致平均水平的和不规则的绩效	行为迅速消除
固定比率	奖赏与特定数量的行为联系起来:计件工资体制	迅速导致非常高而稳定的绩效	行为较快消除
可变间隔	不定时的给予奖赏:没有事先声明的检查或评价以及每月随机给予奖赏	导致较高和稳定的绩效	行为慢慢消除
可变比率	行为出现若干数量才给予奖赏:销售奖金与卖出X数量金额联系起来,但X围绕平均数持续变化	导致非常高的绩效	行为消除得非常慢

7.4.4 奖励的激励功能

（一）奖励有助于满足需要，持续调动人的积极性

奖励是社会对人们良好行为或成果的一种积极肯定的信息反馈，它将促使人们增强这种行为或保持这种成果，加速人们自我发展完善，为社会作出更大的贡献。

人们的需要总是指向某一目标的，伴随目标实现的常常是人们某种欲望的满足。一般来说，在目标实现以后，人们都会在物质或精神需要方面受到社会、集体或他人给予的报酬和赞赏。因此，在人们追求目标的过程中，奖励可以引发、向导和强化人们的原驱动力，使其保持良好状态。当然，要搞好奖励，使其产生积极效应，还须注意：(1)在人们的奋斗目标实现后，一定要给予某些实惠（物质和精神的），使奖励兑现。(2)引导人们认识和处理好满足需要与承担义务之间的关系，注意奖励的层次性和时间性，以满足不同人不同时间的需要。

（二）奖励可以调动人的积极的情感

影响人们情绪波动的因素很多，包括物质的、社会的、精神的因素。实行奖励则可满足人们对这些因素的需要，引起快乐的情绪体验。因此，奖励可以调动职工良好的积极的情感。奖励不仅对一般群众、后进职工起作用，就是对"老先进"也有这样的积极作用。虽然有不少人在奖励、荣誉面前表现出谦让的行为，但他对组织和群众的承认、肯定他的劳动成绩（不论是否授奖）是十分高兴的。

奖励可以克服职工不良的、消极的情感。人们在劳动活动中的情感是十分复杂的，既有争当先进（由荣誉感所驱使）的欲望，又有保持中游的想法（怕当上先进别人讥讽）。另外，某些人长期未受到别人的表扬，还容易形成自卑感，实行奖励，可以帮助职工在矛盾的心理状态下，加速思想认识和情感的转化，改变不正确的态度，树立和坚持正确的态度；可以帮助职工正确地认识自己、评价自己，克服自卑感，树立和增强自信心。

为了调动人们的积极、良好的情感，管理人员要根据人们的情感需要和变化，采取适宜的奖励方式。如，忧虑时要及时奖励，可以化愁为喜；情绪过于高涨时可延时奖励，以防乐极生悲；情感平淡时，奖励措施可热烈一些；情感激动时，奖励措施可沉静一些，等等。

[案例分例]

对天津市两所小学30名田径队员进行一次试验。30名队员分成两组;一组称“挫折组”,即队员无论如何努力,都注定要挨批评,如“跑的姿势不对”,“动作不协调”、“技术没过关”等,接受减力刺激。一组称“鼓励组”,即不管队员动作如何,都一律受表扬,如“跑的姿势正确”、“动作协调”、“技术优秀”等,接受增力刺激。测试项目为400米跑,两人一组,其中一个受表扬,一个受批评。结果表明,受挫折、引起减力情绪者,运动成绩多数下降了;而受鼓励、引起增力情绪者,运动成绩多数有明显提高。

由上可见,在训练,竞争过程中,宜多用鼓励、表扬,以唤起学生的增力情绪,调动其积极情感。

(三)奖励有助于增强人们克服困难的意志行动

人们对每一件事都有一定的态度体验,积极愉快的情感能促使人们坚忍不拔、勇往直前,行动效率也高。对人们实行奖励,恰恰能够满足人们这种积极愉快的情感体验的需要,所以,管理者通过实施奖励唤起人们积极愉快的情感,间接地达到提高行动效率的目的。

实行奖励能够引起人们大脑皮层的兴奋,而大脑皮层的优势兴奋中心的存在是人们克服困难的意志行动的前提。为了使奖励产生积极效应,强化人们的意志,应注意:在进行各种奖励时要加强思想教育,帮助职工认识获奖的积极意义;设置和选置一定的空间和时间,环境和气氛,使人们充分感受到奖励的愉悦心境,对偶发因素应仔细分析,因势利导,促使人们的意志健康发展。

人的意志行动是在认识的基础上进行的,一个人对其行动的目的认识越深刻,意志力越坚强。实行奖励就是对人们良好行为的积极评价。这种评价可以帮助人们对自己的行为和结果从感性到理性的认识,从而强化人的意志力。另外,人的意志行为和情感也有着紧密的关系。在许多情况下,并不是有了认识和理解就能立即行动。

(四)奖励有助于强化人的角色意识

人们的身份和地位就叫做角色。能够按照角色要求规范自己的思想和行为的思想认识就叫做角色意识。一个职工在家里可能是父亲、

丈夫、儿子,在工厂可能是工人、技术员、工程师。按照不同的角色要求去安排自己的行为方式,就不会发生角色错乱和冲突,只有各人都扮演好自己的角色,整个系统(一个班组、车间、工厂都是一个系统)才能积极正常的运转,产生最佳的整体效益。

个体在社会化过程中,需要通过各种方式和途径提高角色意识,缩短角色差距。

1. 奖励先进、树立榜样有助于增强角色意识。奖励是对人们良好行为或成果的积极评价。它对先进人员的宣传,实际上是为大家树立了一个理想角色,提供了一个可供学习和效仿的榜样。表彰先进、宣传先进,使理想角色的思想和行为具体化、形象化等奖励形式,可使人们深切地感知和接受理想角色。并逐步由外部行为转化为内部意识,由感性认识上升到理性认识。

2. 公正的奖励可纠正个体的自我评价误差。职工在相互学习、相互比较中,需要对自己进行正确的评价。由于意识、知识和能力等素质的影响,个体会产生自我评价误差。实行奖励可以帮助人们克服这一弊端,使个体在他人的理想角色与自己的实际角色的对比中发现差距,从而修正和调整自己的角色和角色行为的认识,并以此去影响、感化别人。表彰先进,树立正气,就可以创造一个相互学习、取长补短、团结协作的群体氛围,这对形成良好的集体和企业风气大有好处。

(五) 奖励有助于培养良好的道德品质

企业职工应有良好的职业道德。如:热爱工厂、关心工厂;热爱本职工作;尽职尽责;遵章守纪、维护秩序;实事求是、忠诚老实;尊师爱徒、新老互助;团结协作、密切配合;积极竞争,共同提高;安全第一,文明生产;争创优质,勤俭节约,等等。奖励在促使人们形成良好的职业道德过程中具有以下积极作用:

1. 促使正确的道德认识的形成。正确的职业道德行为必须以正确的道德认识为指导。要使职工形成正确的道德认识,当然少不了进行必要的学习、宣传,使职工明确正确道德认识所包含的一些概念、规范等。但是,仅此还是不够的,还必须在人们的社会实践中对那些正确的、良好的行为予以积极评价——奖励,用奖励促使人们的感性体验上升为理性认识,加深对职业道德重要性、正确性的认识。

2.丰富道德情感。人们的道德行为总是与道德情感相联系的。道德情感愈丰富,道德行为便愈积极、愈有力。另外,丰富的道德情感还能促使人们加深对道德概念、规范的认识。对人们的良好行为予以奖励,能使人们感受到社会、集体和他人对自己的肯定,从而产生自豪、自尊和愉悦的情绪体验,能够丰富人们的道德情感。

3.形成坚强的道德意志。坚强的道德意志能促使人们将道德行为坚持到底,不为一切困惑或干扰所阻止。人们的道德意志不是天生就有的,它需要后天的学习、教育、训练。奖励能对培养坚强的道德意志起催化和强化作用。人们在良好行为受到赞扬时,或在失败或差错受到积极鼓励时,道德意志行为就能得到强化。因为这种奖励或鼓励后面是强大无比的集体力量,在这个力量的帮助下,人们的个人意志成了集体意志的一部分,变得更为坚强。

4.促使道德行为习惯化。职业道德要求企业职工按照一定的行为规范作长期的、习惯化的活动。良好的职业道德在一定的道德认识、道德情感、道德意志的参与和支配下,通过一定的道德行为才能表现出来。采取经常的、制度化的奖励方式,就能促使人们形成正确道德认识、丰富道德情感、形成坚强的道德意志,并进一步形成积极的动力定型,养成良好的道德行为习惯。

(六)奖励有助于培养和开发创造力

调动积极性的精髓,就是开发人们的创造力。创造力大,则积极性所产生的效益大;创造力小,虽有积极性,成果也不一定很理想。所以,实行奖励不仅要调动人们的积极性,还要培养和开发创造力。

人的创造力是在社会生活实践中逐步形成和发展起来的。而奖励是促使创造力发展的一种有效方法,其具体表现有:

1.奖励能造成创造性思维的环境;

2.奖励能有助于消除自卑感,增强自信心;

3.奖励有助于培养主人翁精神,提高参与能力。

[案例分析] 上海市杨浦区教育学院曾在本地区进行过一次奖励、培训学生创造性思维的试验。试验中,教师对学生在解决问题时提出的不同设想,不断地给予鼓励和肯定。这种教学方法激发了学生的

学习热情。课堂上学生们情绪饱满，积极发言，思维活跃，气氛热烈。经过一年的创造性思维试验培训后，学生的学习成绩普遍有了提高。在上海参加全国数学竞赛预赛的50名学生中，该区占25名。在全国决赛上，上海有12名选手获奖，该区占了6名，其中一等奖2名（全国共3名），二等奖2名，三等奖2名。这些成绩改写了这个中学以往在全国性的知识竞赛上榜上无名的历史。

7.4.5 有效奖励的实施方法

（一）创造有效奖励的心理气氛

奖励先进要特别注意环境的心理气氛。在一个平淡气氛中奖励一个人，这种奖励对此人和其他人只有起保健因素的作用。如果能创造受奖光荣的强有力的心理气氛，那么，在这种气氛下，奖励对被奖励者与其他人都有极为强烈的激励作用。

（二）奖励对象要有真正的先进性

奖励先进是为了给人们树立一个学习的榜样和追赶的目标，就是激发人们的进取意识，使人产生向先进人物学习的积极、良好的心理倾向性。为此，奖励对象要有真正的先进性，切忌弄虚作假。

（三）奖励要注意时效性

行为修正理论强调"即时反馈"，就是要让人们及时知道自己行为活动的结果，只有这样才能够给人们以鼓励和信心鞭策人们继续努力。相对而言，"延时反馈"也就是相隔相当长的时间之后，再让人们知道行为的结果。这时的激励力量就会相应减弱，而且缺乏活力。因此，管理中强调奖励的实效性，赏罚都得及时。

（四）奖励的内容应该多样化

奖励内容与形式要真正符合人们的需求，并富有时代性、多样性、这样才能使更多的人受到真正的激励。

20世纪50年代奖励的物质内容为毛巾、茶杯等。目前这些东西的激励作用已减弱了，人们需要住宅、奖金、旅游等更有价值的奖品。当然，奖励的作用并不是只与奖励物的价值有关，最能满足需要的奖励才能调动最大的激励力量。

我们的调查结果充分表明（见图7－6），当前高校教师最重视的奖

励方式就是提高工资与提高职称，其次才是奖金和荣誉。当工作作出成绩时，高校教师都选择获得提高工资与提高职称这两项。从工资和奖金两者比较中可看出，教师更看重的是工资，而非奖金。教师对职称这一象征荣誉和地位的东西也看得较重；而对于实物奖则缺乏兴趣。

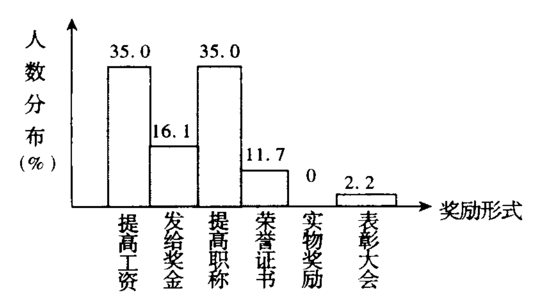


图 7－6　教师对不同奖励方式的选择

由此可见，我国高教系统的教师对于物质激励与精神激励都很重视。为此，用职称与工资激励高校教师会产生最大的激励力量。

（五）要制定一项长期的奖励计划

有些企业上半年工人干活很松散。年终时，领导发现这样下去会完不成任务，就请工人加班加点，然后发奖金。这样，虽然当年的生产任务完成了，但没有彻底解决问题，新年一过，工人干活仍然松松垮垮。这种奖励实际是没有多少效果的。奖励不应该是一项应急措施，而是促进组织目标达成的长远计划。

给个人或部门的奖励最好是一种长期奖励，如给个人的奖金可以是利润率的线性函数，这种奖励最大的好处是避免了短期行为，使当事人自觉地为集体奋斗。这也符合社会主义的分配原则，即个人利益和集体利益紧密地结合在一起。每一位工人的收入的主要部分依赖于企业的繁荣程度。

领导在制定长期的奖励计划时要注意以下要点：(1)选择好所期望的目标；(2)确定所需的行为；(3)确定适当的奖励；(4)发挥正反馈的作用；(5)实施奖励，享受成功的快乐，确定新的目标。

（六）奖励的标准要更新

随着改革、开放的潮流，人们对奖励对象也有了新的标准和要求。

传统的奖励对象多为为发展生产努力拼搏的标兵,尊老爱幼的好女婿、好媳妇,助人为乐、公而忘私的好职工,攻关解难、建功立业的科技人员。这些典型人物的成果是看得见,摸得着的,就在大家的身边,而且内容实在,对广大职工的行为是一个良好的导向。但是,随着改革的深入,人们的观念开始转变了,认为:

1.要奖励冒险者,而不是奖励躲避风险者。企业如果没有一点风险意识,就会遇到真正的风险。要使企业进一步发展,对企业决策有影响力的人一定要有风险意识。不过,有一点应该明确,要奖励机智的冒险,反对愚蠢的投机。

2.既要奖励成功者也要鼓励受挫折者。决定成功的因素有许多,有些是主观因素,有些是客观因素,对于那些不是主观因素造成经营受挫的人,也要酌情给予适当的奖励。

3.要奖励实用的创造者而不是奖励盲从者。没有创造就没有进步,创造是一种复杂的脑力和体力劳动,创造的成功率是比较低的,创造活动是一项意志力很强的活动,同时又是需要给予物质和精神支持的活动。因此,对像新产品、新市场的研制和开拓这类工作,预先在物质和精神上进行鼓励是非常重要的。

4.奖励决定性的行为。任何一个组织的行为都是要取得结果,决定要做什么,马上去做。当做事的人少,而出主意的人多时,这时,"做"是决定性行为,应该奖励,但不应该奖励主意天天变而无所事事的人。

5.奖励出色的工作,而不是奖励忙忙碌碌的行为。有些职工思路清晰、办事效率高,有张有弛;有些人虽成天忙忙碌碌,但工作成效差,经常完不成任务。传统方式一般是批评前者而不责备后者。从现代意识来看,应对高效率的工作给予奖励。

我们认为,传统奖励的标准应该继承与发扬光大,但是在新形势下固守原有标准,而不能权变,也不会获得最佳的奖励效果。在改革开放的发展过程中,我们应该树立权变的奖励标准观。

7.4.6 有效惩罚的实施方式

惩罚作为一种负强化,也有积极的激励作用,只是所用方式与手段与奖励有所不同而已。惩罚相对奖励而言,方式、方法更难掌握,如果惩罚措施不当就会引起人们心理上的不满和情绪上的消极反应,以及

行为上的对抗。

惩罚的负效应表现为惩罚可以让不想要的行为不再发生，但是潜在的负面效应是很严重的(图 7－7)。

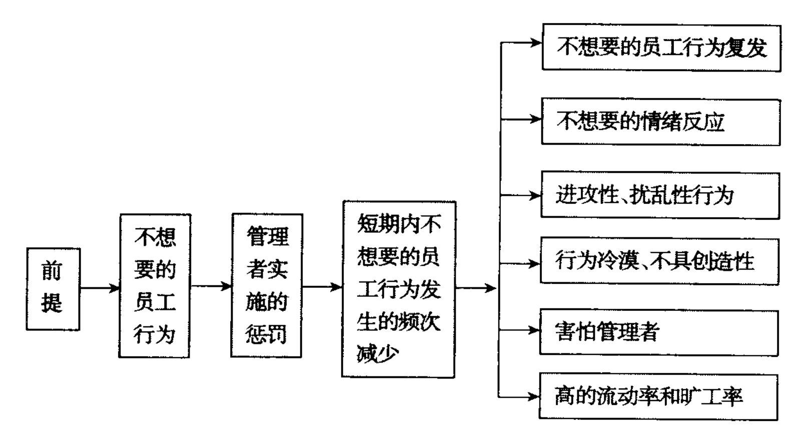


图 7－7　惩罚的潜在负效应

由图中可见，惩罚可以导致一些不想要的情绪反应。因为多休息一会儿而遭到责备的员工可能对管理者和组织产生愤怒的反应。这些反应可以导致有损组织的行为发生。例如，怠工就是典型地以惩罚为中心的管理体系的结果。

惩罚经常仅仅只能在短期内压制不想要行为，而不能消除它。这样，要长期压制不想要行为经常要求持续的，也许是要逐步严重的惩罚。另一个问题是：对不想要行为的控制也要看管理者是否在场。当管理者不在周围时，员工的不想要行为可能就会复发。

另外，被惩罚的个体可以设法回避或逃避这种情境。从组织的观点来看，如果员工是在回避一项特别的、必要的任务时，这种反应可能就是不可接受的。高旷工率是一种回避反应，当经常使用惩罚时，它就可能发生。辞职是员工最后的一种逃避形式，依靠惩罚的组织就有可能出现员工的高流动率。一定的流动率是需要的，但是过度的流动率是对组织有害的。招聘、训练代价高昂，有能力的、高技能的员工更可能受到挫折而离开公司。

当前，许多企业对违纪职工采取了一些经济制裁的措施。这对强

化劳动者的劳动纪律意识有积极的意义,对提高生产效率也起到了一定作用。但是在采用惩罚手段时必须特别注意以下几点:

(一) 惩罚与批评的形式要多样化

人们对惩罚和批评有着本能的对抗心理,为此,针对不同人的情况,可采用不同的批评方式。

1. 直接批评。对能够听取意见者,直接了当提出批评。

2. 间接批评。通过对某事的批评,旁敲侧击地间接批评某事、某人。

3. 暗示批评。不直接点穿,而实际上暗示为某人所为,这种批评方式为让人们意会到。

4. 对比批评。通过表扬好的,实际上就是批评坏的。

5. 强制批评。对于明显有害的事与人,要强制批评,责其立即改正错误。

6. 商讨批评。用对话方式,商量式地提出问题,指出问题,使对方心悦诚服。

7. 分段批评。若被批评对象不轻易接受别人意见,就要有耐心,逐步提出问题,等对方态度有所转变时,再加重批评的分量。

(二) 惩罚时同样要做到严中有情理

众所周知,多用、滥用经济制裁的惩罚方式会加重人们的抵触情绪。奖惩都不是目的,而是调动群众的积极性的手段,故在采取惩罚手段时,既要坚持原则,又要做到严中有情、有理,使人们口服心服,知过改正。另外,领导者在使用惩罚手段时必须持有善意,学会以理服人;处理时要适当,即轻重适宜;对所有被罚者要一视同仁,不能厚此薄彼;要强调冷静对待,以冷处理方式为宜等。

7.4.7 我国有效奖励与惩罚的序列

调动人的积极性,必须借助于一定的奖励与惩罚手段,奖惩的实质是满足或剥夺人的物质或精神需要,它们的目的都是为了激励人们努力工作,为了取得更好的经济效益。但是,不正确的奖惩的效果会适得其反,不仅不能起到激励作用还会有去激励作用。

现在要问,哪种奖励与惩罚的内容与形式是最有效的呢? 这就需要进行有效奖励与惩罚的内容与形式的序列研究。这个研究的目的在

于指导实践，在实践中可以分清主次和轻重缓急地选择最有效的奖励与惩罚的内容与形式，以达到最佳激励的效果。

各国政治价值观、经济、文化传统的显著差别，决定了各国所采用的奖励与惩罚的内容与手段会有很大的差别。西方资本主义国家，资本家可以采用开除、解聘等一系列严厉手段对工人进行惩罚，这是资本主义私有制所决定的。我国是社会主义国家，人民当家作主，对有错误的人采用的是"惩前毖后，治病救人"的方针，这是我国社会公有制性质所决定的。在奖励问题上，西方国家偏重物质奖励的形式与内容，而我国是物质与精神奖励并重的。为此，我们可以断言，不同社会制度、不同文化传统的国家在奖励与惩罚的内容与形式上会存在差异。

下面列举国外组织中常见的奖赏类别(表 7－3)，如实物奖赏，附加福利，地位象征，社会和人际奖赏，来自任务的奖赏，自我实施的奖赏。

表 7－3　国外常见组织中用的奖赏类别

实物奖赏	附加福利	地位象征	社会/人际的奖赏	来自任务的奖赏	自我实施的奖赏
工资	公司汽车	靠墙角的办公室	赞扬	成就感	自我祝贺
加薪	健康保险计划	有窗户的办公室	发展性反馈	工作的丰富化	自我认知
股票选择权	年金捐赠	地毯	微笑、拍拍背、以及其他一些非言语的信号	工作自主/自我管理	自我赞扬
利润分享	假期和病休	帘子	寻求建议	执行重要的任务	通过扩展知识/技能自我发展更大的自我价值
延期补偿	娱乐设施	油画	邀请一起喝咖啡或共进午餐		
红利计划	儿童抚养补助	手表	墙上的匾额		
激励计划	俱乐部特权	戒指			
报销花费	因双亲的原因而准假	私人休息室			

上海锅炉厂党委认识到，单靠大幅度增加金钱投入量的“金钱激励”，将越来越不适应形势发展的需要。为了克服激励的随意性、盲目性，寻求一条更科学、更实际、更有效的激励途径，他们根据上述原理对本厂一线工人对激励方式有效程度的排列进行了再考察。经过调查，得到16项有效奖励的排列程序及15项有效惩罚的排列程序如下（见表7－4、表7－5）。

表7－4　一线工人对奖励方式有效程序的等级排列

序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
奖励方式	奖金	晋级加薪	免费疗养	改善住宅条件	优先改善物质工作条件	实物奖	给休假	照片上光荣廊	优先取得深造机会	企业通报表扬	广播台及时表扬	车间通报表扬	厂报专题表扬	领导在会上表扬	黑板报及时表扬	告知家人

表7－5　一线工人对惩罚方式有效程序的等级排列

序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
惩罚方式	扣除奖金	无权疗养	班组会上相互评说	企业通报批评	车间会上批评	离岗待工	领导会上批评	车间通报批评	降低技术级别	广播台批评	厂报写文章批评	降低工资	延期改善住宅条件	车间黑板报上批评	告知家人

该厂根据调查得出的奖励与惩罚等级排列，合理调整了激励方式，取得了明显的社会与经济效益。通过实际应用，该厂取得了以下的新

认识：

1. 物质激励是调动职工积极性的有效手段。在社会主义现阶段物质还不十分丰富的情况下，物质激励对职工是至关重要的。

2. 物质激励需求的多样化。以往，他们认为物质激励无非是奖金、工资和实物，而现在认识到，职工对物质激励的需求是多方面的，除奖金、工资、实物外，免费疗养、改善住宅条件和物质工作条件、提供深造机会、离岗待业，等等，也是有效的激励手段。

3. 传统的精神激励方式依然有效。该厂职工对"照片上光荣廊"及"班组会上相互评说"等奖励与惩罚方式十分推崇。这说明职工在接受物质激励的同时，也需要精神激励。

4. 赏罚要分明。要善于运用批评的方式。该批评的还是要公开批评。该厂职工将"企业通报批评"排在有效惩罚方式的第四位，"班组会上相互评说"放在第三位。由此可见，在惩罚方式上，职工更看重精神方面的惩罚。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 激励是指引起个体产生明确的目标指向行为的内在动力。激励是持续激发人的动机的心理过程。激励过程的分析涉及激励的动力、激励行为的指向及激励行为的保持。

2. 激励理论可分为四类：早期的动机激发理论；行为主义激励论；综合激励论；认知派激励论。认知派激励论中又分为内容型激励论、过程型激励论及认知评价理论。

3. 早期的动机激发理论中包括动机激发的感知论、苦乐论、本能论、动因论。

4. 综合激励论中有勒温的场动力论，波特和劳勒的综合激励模式。

5. 行为修正激励论表明，行为结果有利或不利个人时就会产生正、负强化的作用，在管理中会起到奖励和惩罚的作用。

6. 有效奖励的实施中要注意多种实施方法；有效惩罚的形式也要多样化。

主要概念

1. 激励　　2. 动机激发

3. 场动力论　　4. 行为修正激励论

5. 即时反馈　　　　　6. 有效奖励

7. 有效惩罚

思考题

1. 如何正确理解人类行为模式图与激励的关系?

2. 为什么领导者要特别重视对员工的激励?

3. 试述动机激发理论的主要内容是什么。

4. 试述有效奖励实施方法的要点。

5. 试述有效惩罚实施方法的要点。

6. 根据现阶段的实际情况,你们单位(组织)有效奖励与惩罚的序列应如何排列?

第八章

内容型激励理论与管理

本章教学重点：

- 正确理解与评价马斯洛的需要层次论及其在管理中的应用。
- 认识社会需要理论的实质及其意义。
- 深入探讨我国企事业单位中员工需要的特点。
- 了解成就需要的含义及其对管理的意义。
- 掌握双因素理论的实质及其在不同文化背景国家应用时的差异。

内容型激励理论阐述了引发激励过程的相关因素,现分述如下。

8.1 需要理论与管理

8.1.1 马斯洛的需要层次论

马斯洛(Abraham Harold Maslow,1908~1970)是一位美国的心理学家。早期曾从事动物社会心理学的研究。1940年曾在美国社会心理学杂志上发表《灵长类优势品质和社会行为》一文。之后转入人类的社会心理学研究。1943年出版《人类动机的理论》一书,1954年又出版了《动机与人格》一书。1962年又出版《存在心理学导言》一书。

(一) 需要层次论概述

美国心理学家马斯洛在其《人的动机理论》一文中,阐述了人的基本需要可以分为五个层次,扼要地说,这就是生理、安全、爱、尊重和自我实现。现分述如下:

1. 生理需要(The Physiological Needs)。马斯洛认为,属于基本生理需要一览表内的项目很多,如食、性、渴等。当一个人受某种生理需要支配时,他的理想的境界也可能会变化。例如,长期处于极端饥饿状态的人,他的追求目标首先是食物,为此,生活的目的被看成是为了填饱肚子。但是,一旦这种需要被满足了,就不再是一种需要了。

生理需要是属于最低层次的人类的基本需要。在现实生活中人的正常的生理需要是应该满足的,但决不能局限于此,而是应该去追求更高层次的需要。

2. 安全需要(The Safety Needs)。马斯洛认为,人们喜欢一个安全的、有秩序的、可以预测、有组织的世界。在那里他有所依靠,不会发生意外的、难以控制的或其他危险的事情。

安全需要的涵意是广泛的,从世界和平、社会安定直至个人的安全。人们希望有一个和平、安定、良好的社会,在这个社会中,健康、正常、幸运的人的安全需要基本上可以得到满足。人们不希望发生犯罪、谋杀、专制等不安全因素的威胁。

现实社会中不安全因素仍然到处存在,交通与工矿事故不断发生,谋杀、犯罪、偷盗等案例也不断出现,为此保障与满足人的安全需要,仍

有现实意义。

3. 爱的需要(The Love Needs)。马斯洛认为,爱的需要是指个人对爱、情感和归属的需要。个人在生活中感到需要朋友、爱人、孩子,渴望与同事之间有着深情厚谊。

爱应该包括两个方面,给别人的爱和接受别人的爱。现实社会中,要搞好人际关系,不能简单地就事论事,而应该有感情与爱的因素。

4. 尊重需要(The Esteem Needs)。马斯洛认为,社会上所有的人都希望自己有稳定、牢固的地位,希望得到别人的高度评价。尊重需要包括希望别人尊重自己,自己也表现出非常自重、自尊。

尊重需要分为二类:一类是希望有实力、有成就、能胜任、有信心,以及要求独立和自由;另一类是要求有名誉或威望,受到别人的赏识、关心、重视或高度评价。

现实社会中,人的自尊需要的满足会使人有自信的感情,觉得在这个世界上有价值、有实力、有能力、有用处。一旦人的自尊需要受到挫折,就会产生自卑感、软弱感、无能感,最后导致失去基本的信心。

5. 自我实现需要(The Needs for Self-Actualization)。"自我实现"这个词是库尔特·戈德斯泰因(K. Goldstein)首创的。马斯洛在使用这个词时已经有所限定。

马斯洛认为,他在说到自我实现需要时,就是指促使人的能力得以实现的趋势,这种趋势就是希望自己越来越成为所期望的人物、完成与自己的能力相称的一切事情。为此,音乐家必须演奏音乐、画家必须绘画、诗人必须写诗,这样才会使他们感到最大的快乐、是什么样的角色就应该干什么样的事,我们把这种需要叫做自我实现。

自我实现就是使人的潜能现实化,也就是说要使这个人成为有完美人性的人,成为这个人能够成为的一切。

自我实现这个概念是演绎性的,在不同的方面包括心理健康、自主性、创造性等。这说明,在人的内部存在着一种向一定方向成长的趋势或需要,这个方向一般地可以概括为自我实现,或心理的健康成长。

在现实社会中,人的高层次需要应该是自我实现。人们千方百计地通过工作实践,将自己的潜能现实化。现代人应该不断地希望,向往和有所追求,使自己成为一个比较完美的自我实现的人。

(二) 需要各层次间的相互关系

以马斯洛看来,人类价值体系中存在两类不同的需要,一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动,称为低级需要和生理需要;一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要,称为高级需要。

这两类需要的关系表现为:

1. 这五种需要像阶梯一样从低到高,但这种次序不是完全固定的,可以变化,也有种种例外情况。(见图 8-1)

2. 一个层次的需要相对地满足了,就会向高一层次发展。这五种需要不可能完全满足,愈到上层,满足的百分比愈少。

3. 同一时期内,可以同时存在几种需要,因为人的行为是受多种需要支配的。但是,每一时期内总有一种需要是占支配地位的。

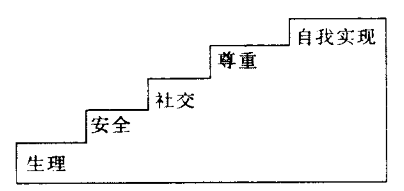


图 8-1 人的基本需要

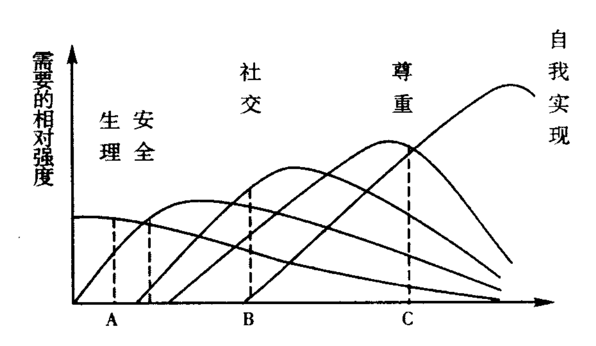


图 8-2 需要各层次间的相互关系

图 8-2 表明,任何一种需要并不因为下一个高层次需要的发展而告消失,各层次的需要相互依赖与重叠,高层次的需要发展后,低层次需要仍然存在,只是对行为影响的比重减轻而已。

4. 需要满足了就不再是一股激励力量。

(三) 需要层次论在企业管理中的作用

据一些西方管理心理学家宣称,马斯洛的需要层次论能够帮助企

业家管理好业务。下面就是一张需要层次论同管理措施密切结合的参考表(见表8-1):

表8-1 需要层次论与管理措施相关表

需要的层次	诱因(追求的目标)	管理制度与措施
1. 生理的需要	薪水、健康的工作环境,各种福利	身体保健(医疗设备)、工作时间(休息)、住宅设施、福利设备
2. 安全的需要	职位的保障、意外的防止	雇用保证、退休金制度、健康保险制度、意外保险制度
3. 归属与相爱的需要	友谊(良好的人群关系)、团体的接纳与组织的一致	协谈制度、利润分配制度、团体活动制度、互助金制度、娱乐制度、教育训练制度。
4. 尊重的需要	地位、名份、权力、责任、与他人薪水之相对高低	人事考核制度、晋升制度、表彰制度、奖金制度、选拔进修制度、委员会参与制度。
5. 自我实现的需要	能发展个人特长的组织环境,具有挑战性的工作	决策参与制度、提案制度、研究发展计划、劳资会议。

8.1.2 阿德佛的需要理论

阿德佛(Alderfer)根据对工人进行的大量调查研究的结果,认为一个人的需要不是分为五种,而是三种:生存、相互关系、成长。

他的三种基础需要理论简称为E、R、G理论(其中的E为Exsistence〈生存〉的第一字母,R为(Relatedness)〈相互关系〉的第一个字母,G为(Growth)〈成长〉的第一个字母)。

阿德佛认为:

1. 生存的需要是最基本的。生存的需要是指人在衣、食、住、行等方面的物质需要。这种需要只有通过钱才能满足。

2. 相互关系和谐的需要。这种需要相当于马斯洛理论中所说的友谊、爱和归属的需要。当一个人的工资已经满足他基本生存需要之

后，他就希望在与上级和同级的相互关系上处理得更好。一个人当他对工资不满意时，对归属方面的需求就小些。

3. 成长的需要。当相互关系的需要满足后，就会产生成长的需要。这种需要是指个人在事业上、前途方面发展的需要。

阿德佛还认为，作为一个企业管理人员，应该了解职工的真实需要。这种情况可由下图 8-3 来说明。

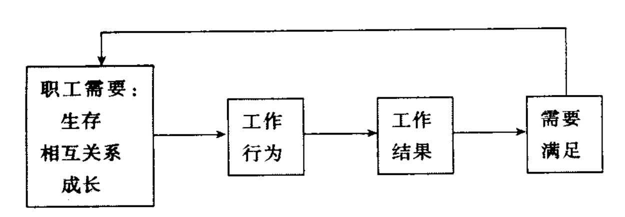


图 8-3 阿德佛的需要与工作成果的关系图

图示职工需要可分为三类，各人有不同的需要。各人有不同的需要会导致他们工作中的不同行为表现，最终也决定了他们不同的工作结果。这些结果可能满足他们的需要，也可能不能满足他们的需要。

管理人员想要控制下属的工作行为或工作表现，首先要了解他们的真实需要，同时，通过控制工作结果（使之成为能满足下属需要的东西和报酬）来达到控制他们的工作行为。如果管理人员不能控制那些对下属人员的需要起作用的工作结果，那么，他也就不能影响下属的工作行为。

8.1.3 马斯洛理论与阿德佛理论的异同

马斯洛理论与阿德佛理论之间有如下的相同和不同之点（见下表 8-2）：

表 8-2 两种需要理论的相同和不同点

（一）相似之点

马斯洛的需要理论	阿德佛的需要理论
1. 人的需要分为五类	1. 人的需要分为三类
2. 这五种需要由低到高逐步发展上升，同时也是相互联系的。	2. 这三种需要一般来说由低到高逐步发展，同时这三种需要又是相互联系的。

（二）不同之点

马斯洛的需要理论	阿德佛的需要理论
1.人类有五种需要，它们是生来就有的，是内在的、下意识的，即使小孩子也具有的。	1.人类有三种需要，这些需要不完全都是生来就有的，有的需要是通过后天学习产生的。
2.人的需要按照严格的层次，由低级向高级逐步上升的。如果越级上升，那就是神经不正常的人。	2.人的需要并不一定严格地按照由低到高逐级发展的顺序，可以越级。例如人可能在没有归属的情况下，先产生自尊需要。
3.人的五种需要只存在由低到高的上升情况，不存在由高级的需要后退到低级需要的问题。	3.人的三种需要，既是由低到高向上发展的，也存在一旦遇到挫折就下降的情况，如人得不到好的相互关系，就下降为生存需要。

8.1.4 需要理论的评价

西方管理心理学对马斯洛的需要理论的评价是各不相同的。总的来说，既重视这一理论，又指出这一理论的不足之处，美国管理心理学家列维特（H. J. Leavitt）认为，马斯洛理论的有效性、科学性是经常地受到人们的争论，但它的效用对于管理者可以成为一种思考的工具，似乎优点总是超过它存在的问题。

为了正确评价马斯洛的需要理论，必须联系他的基本哲学观点和人本主义的心理学观点，这样才能客观、历史地考察一种理论产生的思想根源、历史背景，在一定时期的进步作用及其局限性。

（一）人本主义心理学与马斯洛的需要理论

人本主义心理学的渊源可追溯到古希腊以至现象学和存在主义的晚近的发展。人本主义的观点现已为许多国家如比利时、荷兰、意大利、法国、瑞士和英国的心理学家所接受。

美国早期提倡人本主义心理学思想的是詹姆士（1842～1910）和霍尔（1844～1924），他们都认为科学心理学应揭示整体的人。应探讨人们基于理智的丰富的感情生活，以便了解个体的人性。他们对当时由行为主义心理学所铸造的机械形态的人类行为模式感到沮丧。

20世纪30年代以后，格·阿尔波特和亨·默里竭力鼓吹他们的人本主义的人格理论。他们主张全面理解处在环境关系中的个体，把人看作是积极的、独立的、看重未来的整体。

1942年卡尔·罗杰斯出版了《咨询和心理治疗》一书，写出了患者的新的主动作用，由此提出了患者中心治疗法。

1943年阿伯拉罕·马斯洛出版了第一部关于动机理论的著作。

但是，由于行为主义在美国统治了20世纪上半期，马斯洛与罗杰斯这样的人本主义心理学家一直受到学术上的排斥。

20世纪50年代，人本主义心理学在美国逐渐形成。人本主义心理学是作为对行为主义心理学的不满而产生的。

强调以人为中心，以价值为中心，主张现象学的和存在主义的心理学的著作，在这一时期大量出版。1954年马斯洛出版了《动机与人格》，还有阿尔波特的《成长》(1955)、穆斯塔克的《自我》(1956)、加德纳、墨菲的《人的潜能》(1958)，科恩的《人本主义心理学》(1958)。

人本主义心理学的基本观点是，人作为一个生物体不是简单地由外界力量或是无意识冲动所控制的，而是受他们自己的价值观和选择性所支配的。马斯洛称这场人本主义运动为第三势力。他就是这场运动的发动者。

1961年创刊了《人本主义心理学杂志》，1962年确立了美国人本主义心理学会。1968年马斯洛当选为美国心理学会主席，这说明他所提倡的人本主义观点已在美国心理学家中得到承认和重视。1970年在荷兰的阿姆斯特丹召开了第一次人本主义心理学的国际会议。1971年在美国心理学会内建立了一个专门的分会——第32分会，即人本主义心理学分会。该分会的宗旨是：应用人本主义心理学的概念、理论和哲学于科学心理学的研究、教育和专业实施上。

人本主义心理学的产生有其深刻的社会原因。20世纪60年代和20世纪70年代初美国正处于激烈的社会变动和精神动荡之中，而人本主义心理学所关切的问题，如人的潜能、成长等问题正是社会所关心的。

人本主义心理学强调心理学应该是一门关于人的科学，而人不仅仅是作为客体在行为主义的机械形态模式中加以操作的对象，而是一个有感情有权力的人。

由上可见，历史地看，人本主义心理学批判行为主义的外因决定论，强调人与动物的差异，强调人的价值、人的内在因素和人的特殊性，在这些观点上是有历史的进步意义的。

马斯洛的需要理论是一种内容型激励理论，它强调人的不同层次的内部需要是激发动机的主要因素。这种理论强调人的内部需求、思想意识、兴趣、价值等内在因素，批判了人的行为是外部刺激机械决定的行为主义理论，在这个意义上，需要层次论也是有积极意义的。

（二）马斯洛需要理论的两重性

马斯洛的需要层次论有其科学性的一面。作为一种激励理论，在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。

首先，激励理论在很大程度上直接或间接立论于人的需要。心理学已经证实了，人的意志行为开始于需要以及由需要引起来的动机。具体说来，人受到刺激产生了需要，需要不满足时，引起心理紧张，就成为寻找目标以满足需要的驱动力，由此而激发了动机。因此，从研究需要着手来探索激励，是符合心理规律的有效途径。

其次，如果撇开需要的社会内容，就其心理发展的形式而言，马斯洛所概括的生理、安全、爱、尊敬、自我实现的基本需要，应该说在我国劳动人民中间也同样存在。

马斯洛把需要分为五个层次，并逐级上升的模式，虽在国外已有争议，但他所指出的需要层次性和需要由低级向高级发展的趋向，是一般人的共同的心理过程。这一原理在西方国家中已经得到验证。

马斯洛从人的需要出发研究人的行为，这是抓住了问题关键。人们为了生存的需要，为了更好生活的需要，就在这种种物质和精神需要的强有力的推动下，发展了生产力、变革生产关系，使人类社会不断地发展。

马斯洛的需要理论为企业管理指出了调动积极性的工作方向和内容。例如，任何企业都应从物质和精神两方面去满足职工的合理需要。

此外，人的需要按不同的情况（因人，因时，因地而异）而有所不同。为此要根据不同人的不同需要，针对性地采取不同的管理措施，才能取得效果。

我国哈尔滨汽车齿轮厂做了全厂职工的需要调查，并解决了一部

分职工的迫切而合理的需要之后，收到了显著的激励效果。厂党委负责同志深有体会地说："群众思想脉搏从来都不是凭空跳动的，是受他本人的各种需要控制的。只有掌握了群众的需要，才有可能摸到群众思想的脉搏。"

马斯洛的需要理论还存在以下的局限性：

首先，马斯洛的需要理论强调的是个人重要，无不以私利为出发点。这与我们社会主义企业的激励方向完全违背。诚然，在当前的条件下，我们的企业要顾及个人利益，但是我们的原则是国家、企业和个人利益的一致性，并以个人利益服从于国家利益为前提。在借鉴西方需要理论时，必须注意这一原则，正确加以引导，否则会把人引入利己主义的歧途。

其次，马斯洛的需要理论绝大部分谈的是人的自然需要，尽管某些自然需要也赋予一定的社会内容。但是，马克思主义认为，人的需要具有社会历史性，是随社会的发展而发展的。由于阶级和时代的局限性，马斯洛的需要层次论中没有、也不可能广泛地涉及到社会需要问题。前苏联管理心理学中关于需要问题的论述，就是从社会需要问题出发的，这将在下节中阐述。

第三，马斯洛认为只有满足了低一级的需要层次之后，才能进入下一个层次的需要。这样，由低到高，逐级递升。这是一种形而上学的观点。实际上，低水平需要未满足时，高级水平的需要也是可以发展的。我们可以假设 n 级需要为高级需要，则 n－1 级为低级需要。按照马斯洛的说法，只有 n－1 级需要获得满足时才导致 n 级需要的产生。但实际上低水平需要未满足的同时，高水平的需要决定人的行为的情况是完全可能的。因为高级需要是一种战略性的需要，是行为的调节中心。在社会主义制度下，通过思想教育可以改变需要层次的主次关系，例如英雄人物的事例可以充分说明这点。

马斯洛的上述观点，还会造成一种误解，好像按照层次，社会性需要是从生物学需要中派生出来的。其实不然，社会性需要只有从社会需要中派生出来，例如，个人受到小团体尊重的需要是从受到团体同情(归属感)的需要中派生出来的。这说明，受到尊重的个人通常也就是团体内的同情对象。

8.2 社会需要理论

8.2.1 社会需要问题研究概况

前苏联管理心理学提出了另一种需要理论的解释。前苏联的出版的《"社会需要形成"问题论文集》中报道,在前苏联格鲁吉亚首府第比里斯召开了有数百人(包括东欧国家代表)参加的需要问题的全国性学术会议。会议有108篇报告,围绕四个方面的问题进行了讨论。

1. 阐明需要的一般性质与特征。
2. 社会需要的实质、分类及研究方法。
3. 形成社会需要的道路及其在形成人的个性结构中的地位。
4. 社会需要的动力学和功能。

8.2.2 社会需要的实质

前苏联心理学认为,可从意识与活动的关系来看,需要的实质是意识对活动的调节和制约作用,体现了意识与活动的统一,而人的社会需要却反映着人的需要的社会制约性。

从社会需要的内容看,社会需要是作为个体的人在社会功能结构中产生的。在具体的社会相互作用中,需要总是表现出以下三种内容:

1. 对他人带来利益的需要。
2. 对他人和对个人带来利益的需要。
3. 只对自己有利的需要。

社会需要同自然需要的差别表现为,自然需要仅仅是一种适应性行为,这种需要可以激励人去追求目标。但是,如果这种目标达到了,那么,随着这种需要的满足,需要也就中止了。所以,自然的、物质的需要仅具有有限的闭环性质。但是,社会需要是一种由社会制约的精神,因而具有无限开环的性质。当需要反映发展着的人类发展水平特征时,需要就具备了显露的,无止境的本质。

在人的行为中,社会需要是占优势的。社会需要决定了人的思维的方向性。具体说来,在人——社会系统这个大系统中,整个社会提出目标、价值定向,而作为子系统的个人的需要,则是社会需要的反映,个人将社会需要转化为有目的、有方向的动机、行为。因而,社会意图、目

标和动机作为意识的社会意向是个体活动的内部驱动力。

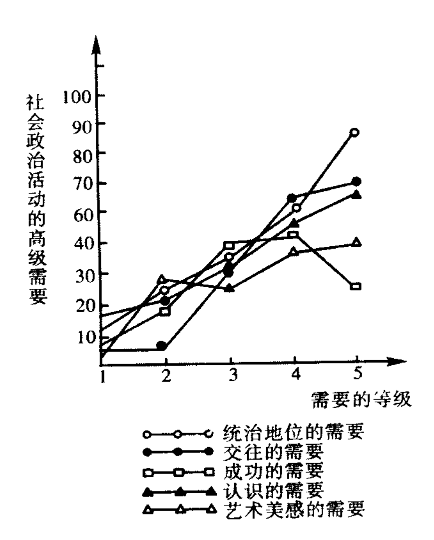


图 8-4 社会政治活动的需要是各种其他社会需要的函数

人生活在社会中，因而社会需要还表现为，认识需要与交往的需要。这种主体认识现实社会，并与社会相接触的需要是人类的特有的需要。人类只有认识了社会才能最终地改造社会。

8.2.3 社会需要结构的系统分析

社会需要具有自己的层次结构，因而也可以用系统方法来加以分析。

社会政治活动是一个最高层次的需要，在这下面就有低一级层次的需要，如统治地位的需要，交往的需要，成功的需要，认识的需要以及艺术美感的需要。

根据经验材料，可以绘出图 8-4。

从图 8-4 中可见，在不同需要之间明显地反映出了相关性。特别是反映出作为高层次的社会政治活动的需要对其他所研究的需要的依赖性。

图中纵坐标轴上表示的是社会政治活动需要的百分比，在横坐标上是用五级主观量表表示需要的强度。社会政治活动需要同交往的非常强的需要间的相关为 50～60%之间。此外，参加社会政治活动对统治地

位的需要是一种极为有效的获得权威、帮助影响人们和领导人们的手段。因而，对统治地位非常高的需要与社会政治活动的需要的百分比相应都在53～80%之间，低的统治地位的需要则在大约8～25%处。

上述材料说明，高级的社会需要并不表现为“单纯的”一种，它伴随着一些其他需要。

这种情况迫使人们把每种社会需要当作系统来研究。社会政治活动的需要是主要的、基本的。它直接反映出，在社会政治活动的范围内，为人们服务的能力和意图，而其他的需要都是次要的。但是，只有它们在一起，才能组成完全的社会政治活动的需要。交往的需要和其他 需要同基本的需要紧密联系着，没有这种基本的需要，其他需要也无法表现出来。为此，把社会政治需要当作为一种系统来解释，从它里面可以划分出其他的社会需要所固有的组成成分。

整体性的人类的属性，决定了人类需要总和的系统性。通过对需要的系统研究，对于预测需要的发展，也具有重大意义。由于需要的相互联系，便可以根据一种需要的发展判断其他需要的变化。

8.2.4 社会需要的分类和发展

社会需要的分类方法也各有不同，有的认为可分为A、B类。A类是指对活动或交往的需要，B类是指尊重和自由的需要，又称为可能性的需要。

前苏联心理学家维果茨基、列昂节夫、鲁宾斯坦、乌兹纳捷等人则提出，属于独特的人类行为的社会需要的类别有智力的、道德的、美感的、自尊的和其他的需要等。

社会需要的发展问题也是前苏联心理学的研究中心。在各种著述中都强调了劳动活动对社会需要发展的推动力。仅仅把劳动活动看成是满足需要的手段是不够的，通过劳动活动使人的个性发展的需要得到了发展。

由于人的需要不是简单的遗传进化的结果，绝大部分人的需要的对象、目标在本质上都是社会性的，并通过社会的调节来得到满足。人类的劳动活动使物质运动的形式发生了从生物的形式到社会形式的质的飞跃。为此，社会的规律、社会性的劳动活动的要求变成了决定发展方向的主要因素。

显然,在社会中生存的人,社会生产应该是最重要的需要和生活内容。因此,人类需要的结构与动物需要的结构是不同的,它几乎能无限制地发展。

那么,通过社会生产活动发展了哪些人类社会需要的内容呢?(1)对个性发展、特别是对个体间合作能力和个人社会态度的需要都到了发展。(2)对现实的内部模式可靠性和完善(丰富和修正)的需要得到了发展。(3)对成就和维持最适宜的积极性水平的需要得到了发展。

生活的客观需要是随着历史的社会的条件而变化的。这些条件也决定了个人活动的内容和形式,并因此决定了他在具体集体中的个别生活阶段的个性。

对个人社会需要的发展进行具体的研究有助于达到这样的目标,即在复杂的社会关系中定出各种年龄的人群的最好的发展条件,并可使发展的普遍规律具体化。

8.2.5 社会需要发展的年龄特征

探索社会需要的起源时,人们在儿童的游戏中就能看到。一定年龄的儿童既能寻找帮助他满足物质需要的成人,同时也能寻找游戏中的同伴。在儿童发展的这个阶段,他希望与其他人在一起“做任何事情”。为了共同实现某一种爱玩的意向,他公开寻找伙伴。这种意向的复杂性随着年龄而增加。苏联心理学家将这种情况称之为“情感接触”的需要,这是一种精神性的需要。

需要在童年早期就已经产生了。(1)交往的需要。比如同母亲、周围的人们。(2)运动的需要。最初是无规则的移动,逐渐成为有目标方向性的活动。(3)认识周围环境的需要。其中包括对周围的东西和自己本身。

在儿童掌握言语之后,这三种需要继续发展,并且都是有了新的性质。在儿童进入学校之后,交往的需要发展成为对集体的需要。并且一切活动都具有目标性和有意识性了。由此,在行为中也开始体现了个人的需要。在需要的基础上,学生发展了兴趣。兴趣比需要更少强迫性,更容易改变,更为具体,更加依赖于直接的生活条件。

与此同时,认识的需要发展了,并将认识上的需要当作为必须的生活需要。这表现为力图获得关于周围世界、关于世界的外部现象和规

律的所有新知识。

8.2.6 社会需要与个性的发展

引起个体发展的东西与个人需要有关,与个人兴趣和信念有关的东西都对人具有价值。需要、兴趣和信念反映在活动的动机中,并直接反映在人们的强迫性行为中。

在谈到动机时,不应当停留在这些内容上,而应当找到动机同哪些需要相联系,依赖什么东西。动机可能是行为的直接原因,但它不是最终的原因。每一次都可以说出怎样的需要、兴趣、信念是动机的原因。

认识的需要始终是个人世界观形成的基础。世界观在整个生命时期发展,成为人们的行动、兴趣、意向和依赖个人信念的行为的最大的动力。

此外,要使社会需要在个性结构中占有一定地位,不是自发地形成的,而是要通过不同形态的活动灌输进来的。艺术作品、思想教育都是形成个人社会需要的社会心理条件。在个人精神需要的层次中文艺作品起着一定的作用。

在我国,现阶段有意识地在青年中形成社会需要已成为当务之急。因为社会上存在多元价值观,许多青年人生活的目的和意义偏重于实惠感。马斯洛的需要理论在一定意义上是符合这种设想的。但是,社会需要的理论却要求在个性结构中形成较多的非自然性的内容,如认知需要、生活目的的意义的需要、道德需要等。

此外,究竟采用什么媒体来将这些社会需要的内容嵌入个体的个性结构中去,这是需要管理心理学深入研究的问题。

8.3 需要理论在我国的应用

8.3.1 社会主义企业中解决职工需要的原则和方法

社会主义制度的建立,为最大限度地满足人民物质文化需要提供了可能性。但是,可能性并不等于现实性,结合我国的实际情况,还须深入研究在社会主义中国解决职工需要的原则和方法。

(一) 解决职工需要的原则

以下四个原则是在我国企业中解决职工需要的出发点:

1. 首先要考虑我国是一个处于发展中的社会主义国家。

2. 要从我国人口多、底子薄的国情出发。

3. 解决需要的程度必须和生产力水平相适应。

4. 解决需要必须正确处理国家、企业、个人三者之间的关系。

(二) 解决职工需要的方法

1. 调查研究是解决需要的前提。企业管理工作者,只有真正了解职工的需要之后,才可能预测他们的工作动机。但是要真正了解职工的需要和动机并不是容易的事。

国外管理心理学家曾做过这样一个实验:要求基层管理者设想自己是工人,依重要性的高低,列出工人想从工作中得到的东西(即待满足需要的动机)。同时又要求工人自己也列举他们所想要的东西。结果表明,基层管理者所列出的认为工人们最想从工作中得到的东西是:高薪、工作稳定性、升迁、理想的工作环境等。但是,工人所最需要的却是工作受到赞赏,对事情的认同感,以及个人问题受到同情的了解。下表 8-3 即为管理人员同工人需要等级之间的差别。

表 8-3　基层管理工作人员与职工对需要等级的差别

需要的内容	管理者认为(等级)	工人认为(等级)
高薪	1	1
工作稳定性	2	4
升迁及企业的成长	3	7
好的工作环境	4	9
有趣的工作	5	6
管理当局对工人担心	6	8
技巧的训练	7	10
工作所受的赞赏	8	1
对个人问题的同情与了解	9	3
对事情的归属感	10	2

从上表中可见,工人认为最需要的东西:第一位的是工作受到赞赏,第二位为对事情的归属感,第三位是对个人问题的同情与了解。但是,管理者却将这些排列为第八、第九、第十位的需要。

由此可见,要真正了解工人的真实需要,并不是轻而易举的。只有深入实际,深入群众,和群众息息相通,才可能了解到群众的真实需要

和动机。

大连培训中心第一期培训班对学员所作的一次调查结果列于下表8－4中。从下表中可见，不同职务的人的需要等级是不同的，不同国家同类职务人员之间需要等级也是有差别的。

表8－4 我国职工需要层次的内容与管理措施相关表

需要层次	诱因（追求的目标）	管理制度和措施
1.生理需要	工资，奖金，住房，文明、健康的工作，生产环境及各种福利。	劳保（公费医疗），八小时工作制，（医疗设备）疗养制度。各尽所能，按劳分配（工资、奖金、副食补贴），公房设施，福利设施，生活补助制。
2.安全需要	就业安全，生产安全，生活稳定、防止意外事故的发生。	终生职工制、合同工制度、退休金制度、劳动保护规章制度、生产安全责任制、劳动保护用品制、人身保险制、财产保险制、敬老院。
3.爱的需要	友谊（良好的人际关系），团结、友好的集体的一员，与企业共命运，得到帮助、关心、爱护、美满的家庭。	职工之家，工会活动，娱乐制度，互助金制度，教育训练制度，全员培训，思想政治工作，五好家庭制，文明单位评选制。
4.尊重的需要	主人翁地位、责任，当家作主的权力、名誉，光荣称号，晋级，进修精神奖励报酬。	人事考核制度，晋级制度，表彰制度（奖励先进），选拔进修制度，第三梯队，职工代表大会制，民主管理。
5.自我实现的需要	能发展个人特长的组织环境，具有挑战性的工作，为人民服务，入团、入党，实现共产主义。	人尽其才，量才录用，职工参与企业决策，党、团课教育，提案制度，研究发展计划共商国家大事、人民代表制，共产主义理想教育。

例如，在企业经理人员一级：
中国：1. 成就；2. 有吸引力的工作；3. 工作环境条件；4. 工资。
美国：1. 提升；2. 责任；3. 称赞；4. 成就。
在工人一级：
中国：1. 工资；2. 家庭前途；3. 工作环境条件。
美国（男）：1. 责任；2. 提升；3. 工资。
美国（女）：1. 友好的领导；2. 成就；3. 工资。
在我国干部与工人之间：
干部：1. 成就；2. 有吸引力的工作；3. 工作环境；4. 工资。
工人：1. 工资；2. 家庭的前途；3. 工作环境；4. 成就。

此外，我国哈尔滨汽车齿轮厂党委深入调查职工的需要，在已报的1147张《职工需要调查报告》中需要种类有72项。成都机车车辆厂对两个车间职工的需要进行调查，其中机修车间交回调查表126张，提出了96种344条不同的需要，其中政治上的需要16种28条，物质上的需要36种125条，文化生活上的需要23种52条，工作上的需要12种85条。从一个厂、一个车间的调查中，我们就可以发现人的需要具有多样性。这充分说明了，在现实生活中人的需要不像理论概括那样简单，社会主义社会中人的需要是丰富多彩的。

2. 综合分析是解决需要问题的关键。职工的需要是多种多样的，有的是无形的，有的是有形的，有的是潜在的。因此，面对大量的调研资料，必须认真综合分析。

我国哈尔滨汽车齿轮厂创造了很好的经验。图8－5即为他们对全厂职工270种需要的综合分析图。

8.3.2 我国职工需要层次的内容与管理措施的相关

我国职工需要层次的内容与管理措施的相关列于表8－4。

8.3.3 社会主义企业中解决职工需要的措施

（一）针对不同层次需要采用不同解决措施

上海某厂结合本厂实践，针对不同层次需要采取不同措施，取得了显著成效。下面就是一些具体事例：

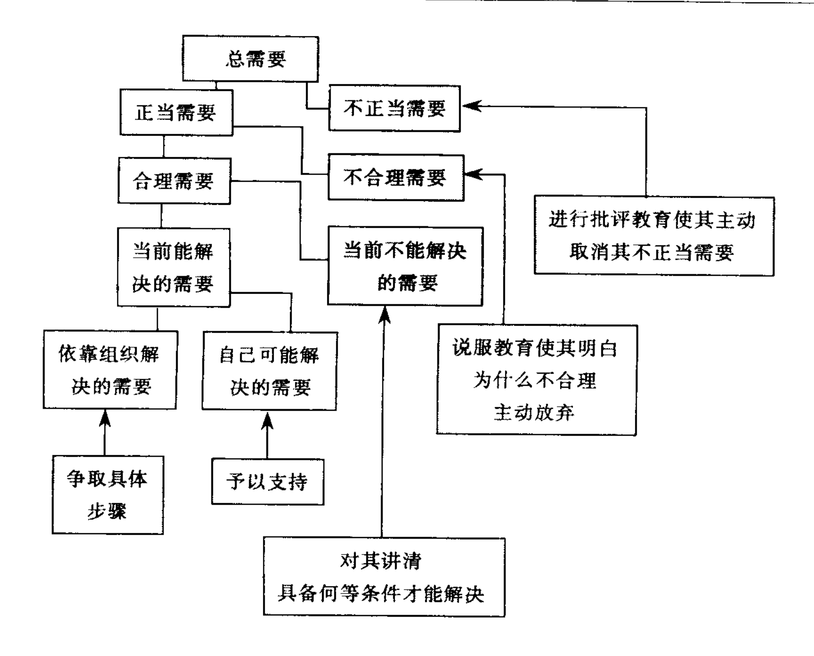


图 8－5 职工需要分析图

1. 满足职工的"生理需要",健全厂的福利保健制度。该厂领导发现,不少工人在下午三四点钟"摇手柄"摇得慢了。仔细观察几天,发现是个规律。经领导研究,原来,十一点吃午饭,到下午三四点钟时,肚子已经在唱"空城计"了,这是因为血液中血糖减少,是生理上引起的饥饿的正常需要现象。为此,厂里规定,食堂每天下午三四点钟送点心下车间,吃一二两均可。厂部这个规定使工人们大喜,摇手柄愈摇愈快,生产任务超额完成。

2. 满足安全需要,去除后顾之忧。该厂工人担心受人欺侮,遇到坏人抢劫,被人盗窃等。为此,厂里对值夜班女工的安全、双职工家庭的安全都作了妥善的安排。一旦本厂职工受人欺侮,厂里出面伸张正义、解决忧愁之患。为此,全厂职工都感到在厂工作就有了十分安全的保障。

3. 满足"社会需要",培养集体意识。为了使职工具有归属感,培养集体意识,该厂根据青年们的共同爱好,组织起"青年服务小组",深

受职工欢迎,感到集体可爱。职工有婚丧大事,厂领导总要出场,这样,工人爱集体、集体爱工人的风气发扬了起来。

4. 满足“尊重需要”强化劳动成果。工人希望领导关心自己,看到自己的成果,承认自己的贡献。因此,该厂领导采取“大会认可”、“个别认可”、“间接认可”、“家庭认可”等不同方式,这样无形中就强化了职工的劳动成果,使工人干劲倍增。

5. 满足“成就需要”培养优秀专业人才。为了满足职工成就,该厂设置各种专业进修班,使人人求上进、学专业、攻外文,钻业务。通过这些活动,造就了一支过得硬的优秀专业队伍。

(二) 职务内、外满足法

1. 职务内的满足法。这也可以称为直接满足法。这是指一个人在进行工作时就能得到的某种满足,这种满足是靠从工作本身及工作过程中人与人的关系中得到的。

直接的满足能使职工工作有兴趣、有热情、不消极、不偷懒。这种职务内的满足具有重要作用,不可忽视。因此,企业管理者应该在计划、组织、指挥、控制等各项管理活动中寻求和创设满足职工各种需要的办法。但是,这些都不是很容易做到的事,究其原因:(1)工作分工与满足社会接触、心理安全、工作内容丰富化等需要不容易配合;(2)个人职务内的满足与企业目标不容易符合。

正因为有上述困难,所以满足职务内的需要是对改革管理方式的挑战,经理人员应该创造一种环境,鼓励职工成长,鼓励独立负责,鼓励与同事友好相处,同时应该提倡符合企业目标的职务内的满足,企业成功与个人满足结合起来。

2. 职务外的满足。这也可以称为间接满足。这种满足不是从工作本身获得的,而是在工作后获得的。比如,工资和奖励,就是在工作之后获得的。人们可以用它去购置衣物、食品,从事娱乐和进行社交活动,这些都在工作范围之外。

此外,像办好食堂、托儿所、子弟学校、业余学校、俱乐部、图书室,也都是间接满足。间接满足有一定的局限性,由于需要的满足与承担工作之间缺乏直接联系,因而常常导致领导对这些工作毫不在乎,而职工对此是关心的。

(三)满足需要的激励措施应因人而异

1. 承认和尊重人的个体需要的差异,满足需要的激励措施不能搞一刀切。我们企业的职工队伍由许多在觉悟程度、文化知识水平、年龄、性格、气质、能力、社会经历及劳动分工等方面都有很大差异的人员所构成。这种差异必然导致对物质和精神需求的差异。我们只有在满足劳动者不同需求的时候,才能使劳动者在自觉、自愿基础上精神愉快、心情舒畅地以高度的责任感和事业心从事劳动,才能发挥他们的生产积极性。为此,满足需要的激励措施要因人、因事、因地制宜,不能简单化,一刀切。

2. 要了解需要、满足需要、转化需要。一方面,我们要了解每个人需要的强度和结构,尽量采取措施使他们的需要得到合理的满足。但是,由于我国的国情和现实的经济水平,职工的需要是不可能全部满足的,这就需要做转化需要的工作。此外,一些自然需要,如衣、食、住、行是人们不学自会的本能行为,但是社会需要却不是自发产生的,要通过引导、学习、转化才能获得。我们要通过有计划有目的地引导、学习,使职工的需要转化为对国家、集体、个人都有利的需要。

3. 要根据一线生产工人的要求,制订合理的政策,调动职工的积极性。企业领导人对一线工人的需求要特别重视,因为一线工人的生产积极性的发挥与否直接危及企业的兴亡。为此,对一线工人的实际需要要作深入的研究,要抓住问题的关键,制订合理的措施。

8.3.4 我国企事业组织职工需要调查

本书作者偕同研究生李小芸共同设计了《职工需要自我评价调查表》,对我国职工的需要层次进行了广泛的调查研究。

(一)研究目的

通过调查,了解我国职工在社会主义初级阶段的需要层次,哪些因素影响了需要层次的变化。

(二)研究方法

在了解中国企业的实际情况后,设计了《职工需要自我评价调查表》。量表中列出了可能出现的情境,及一系列对各种需要的描述语句与词汇。量表共由15题组成,相应于15种情境,在每一种下有五种需要可供等级选择。这五项需要相应于生理需要、安全需要、爱的需要、

尊重的需要、自我实现需要。

在这 15 个情景中,有三个是对"未来"的设计,如第 7 题。

为了判别可信度,有四道复式题(两道原题,两道重复题),所谓重复题即含意相似,描述所用语句不同。如果相应两题得分不相符,则当废表处理。

实验是在 8 所全民企业的 804 人中进行的,其职务分别包括厂级、中层管理者、职工,年龄为 18～59 岁。

对实验结果进行了如下的统计分析:原始分数化为标准分数,求 T 值,经计算机统计,确定有关各种需要的分布是或接近正态分布,然后进行 F、U、T 检验。

(三) 研究结果

1. 不同单位的职工需要的等级排列。表 8-5 表示,不同单位职工需要的等级排列不同。

表 8-5 不同单位职工需要的等级排列

单位＼等级	一	二	三	四	五
××金笔厂	金钱需要	安全需要	自我实现需要	爱的需要	尊重需要
××仪器厂	金钱需要	尊重需要	爱的需要	安全需要	自我实现需要
航天部××所	自我实现需要	金钱需要	爱的需要	尊重需要	安全需要
第×人民医院	自我实现需要	爱的需要	尊重需要	金钱需要	安全需要

从上可见,工厂企业单位中金钱需要往往占首位,而自我实现需要等占次要位置;研究所与医院中往往自我实现占首位,而金钱需要等占次要位置。

2. 职务因素对需要等级排列的影响。职工、干部和科技人员对需要的等级排列是不同的。表 8-6 即为职务因素对需要等级排列的影响。

表 8-6 职务因素对需要等级排列的影响

职务＼等级	一	二	三	四	五
职工	金钱需要	爱的需要	自我实现需要	尊重需要	安全需要
干部	自我实现需要	尊重需要	爱的需要	安全需要	金钱需要
科技人员	自我实现需要	金钱需要	安全需要	尊重需要	爱的需要

从上可见,首先,职工对金钱的需要是占首位,干部与科技人员对自我实现需要占首位。其次,安全需要在各类人员中都只占次要地位。第三,对职工来说,除金钱需要外,紧接着也有爱与自我实现的需要;对科技人员而言,除自我实现需要外,紧接着也有金钱需要。

这种情况也许是反映了社会主义初级阶段的国情的,科技人员,一面追求自我实现,但也总不能在贫困的生活条件下生活,因而也会有金钱需要。职工虽然属于低文化层次者,但他们同样有自我实现、爱、尊重方面的需要。

3. 文化程度因素对需要等级排列的影响。文化程度不同的人的需要等级排列是不相同的。表8-7为文化因素对需要等级排列的影响。

表8-7 文化因素对需要等级排列的影响

文化程度＼等级	一	二	三	四	五
大专	自我实现需要	金钱需要	爱的需要	尊重需要	安全需要
高中	金钱需要	自我实现需要	爱的需要	尊重需要	安全需要
初中以下	金钱需要	爱的需要	安全需要	尊重需要	自我实现需要

从表中可见,文化程度高者,自我实现的需要占首位,文化程度低者,则金钱需要占首位。同样,对文化高者除自我实现需要外,紧接着也有金钱需要;对文化低者除金钱需要外,紧接着也有自我实现等方面的需要。

4. 年龄因素对需要等级排列的影响。不同年龄的职工对需要的等级排列是不同的。表8-8为不同年龄因素对需要等级排列的影响。

表8-8 不同年龄因素对需要等级排列的影响

年龄＼等级	一	二	三	四	五
25岁以下	爱的需要	金钱需要	自我实现需要	尊重需要	安全需要
26～35岁	金钱需要	爱的需要	自我实现需要	尊重需要	安全需要
36～45岁	金钱需要	爱的需要	自我实现需要	尊重需要	安全需要
45岁以上	爱的需要	自我实现需要	尊重需要	金钱需要	安全需要

从上可见,随着人的年龄的变化,占首位的需要由爱的需要转化为金钱需要,之后又变为爱的需要。这说明人的生命周期的阶段不同,对需要的追求,其内容会发生变化。

5. 对“未来”需要的等级排列。有一题为对“未来”的需要的等级排列。题中假设“工资为3000元”测定结果表明,在这种假设情景下,人的需要的等级排列将转变为:第一,自我实现需要;第二,安全需要;第三,尊重需要;第四,爱的需要;第五,金钱需要。

由此可见,当职工的工资很高时,职工的需要会发生变化,第一、二位的需要将是自我实现、安全。金钱需要将不再重要,占居末位。

(四) 结论

1. 需要的五个层次,在我国社会主义初级阶段都是存在的,但内容与标准应该中国化。

2. 在我国社会主义初级阶段这一历史时期中,不同单位、不同职务、不同年龄、不同文化程度的人,其需要的等级排列是不同的。

3. 社会主义初级阶段职工的需要层次与阶梯是相互交叉与融合的,同一个人既有物质需要(金钱需要等)的一方面,同时也可以有精神需要的一面(自我实现需要等),两者可以有主次之分。也可以同时并存。

4. 作为社会主义初级阶段的激励措施,尽管对不同的人可以侧重点不同,但总体上说,仍应同时满足人们的物质需要与精神需要。只搞物质激励忽视精神激励,或只搞精神激励忽视物质激励,都是片面的,既不能取得真正的激励效果,而且会走上不正确的歧途。

8.4 成就需要与管理

8.4.1 成就需要的概念

美国心理学家麦克利兰(David. C. Mcclelland)是哈佛大学的教授,经过长期的研究之后,于20世纪60年代提出了成就需要的理论。

1961年麦克利兰出版了《有成就的社会》一书,1969年与另一作者温特尔(D. G. Winter)共同出版了《激励经济成就》一书,在这本书中系统阐述了成就需要的理论。

麦克利兰认为,人的基本需要有三种:成就需要,权力需要和归属需要。

成就需要是一种内化了的优越标准的成功需要。

由成就需要所诱发的成就动机,是一种特殊的人类动机,在心理学上又称为"A"动机。

凡具有成就需要的人,都有以下的行为特征:

1. 事业心强,敢于负责,敢于寻求解决问题的途径;

2. 有进取心,也比较实际,甘冒一定的可以预测出来的危险,但不是去进行赌博,而是有进取心的现实主义者;

3. 密切注意自己的处境,要求不断得到反馈信息,以了解自己的工作和计划的适应情况;

4. 重成就、轻金钱,工作中取得成功或者攻克了难关,从中得到乐趣和激情,胜过物质的鼓励。报酬对人来说,是衡量进步和成就的工具。有成就动机的人,更多的是关心个人的成就,而不是成功后的报酬。

8.4.2 成就需要与企业的绩效相关

麦克利兰认为,一个国家,乃至一个企业的兴旺发达,取决于具有成就需要的人的多寡。据调查,英国1925年时经济情况良好,拥有高度成就需要的人数,在25个国家中名列第五;二次大战后英国经济走下坡路,1950年再作调查,在39个国家中只占第27位。

企业家的责任是将成就需要转化为经济发展的动力。国外曾进行过系列的试验,检验企业家的成就需要水平与企业绩效之间的关系。

施莱奇(Schrage)的一项研究报告指出,高成就需要的企业家,会使企业引导到高的利润,而低成就需要的企业家,会使企业引导到低的利润。这说明,只有高成就需要才能导致高绩效的行为。

威纳(I. M. Wainer)与鲁宾认为,研究和开发企业家的动机是企业成功的因素。为此,两作者着重比较了成就需要、权力需要与归属需要的强度同企业绩效平均增长率的相关。

试验是在美国波士顿地区51个小的技术型公司中进行的。这些公司的业务为计算机软件开发,集成元件,特种应用计算机。工厂的厂龄为4～10年。试验的对象为年龄在36岁左右受到硕士程度教育的企业家。使用的工具为"哈佛大学动机研究小组"的TAT主题统觉测验。试验的结果见表8-9。

表 8-9　需要强度与企业绩效的相关

需要类型	曼-惠特尼 U 检验结果的代号	强度	平均增长率
成就需要	A	高(≥9) N=14	0.73
	B	中(4≤X≤8) N=9	0.21
	C	低(<3) N=18	0.36
权力需要	A	高(≥13) N=15	0.38
	B	中(8≤X≤12) N=19	0.47
	C	低(≤7) N=17	0.36
归属需要	A	高(≥4) N=20	0.33
	B	中(2≤X≤3) N=18	0.30
	C	低(≤1) N=13	0.67

试验的结论是:

1. 权力需要与企业的绩效完全没有关系。

2. 归属需要与企业的绩效甚至会出现负相关。

3. 在中等和高成就需要等级内,成就需要与企业绩效间有显著的正相关。

由此可见,成就需要是一种更为内化了的需要,这种需要是导致国家、企业取得高绩效的主要动力。

表 8-10　关于美国总统的权力、成就与社交需要

总　统	权力需要	成就需要	社交需要
B. 克林顿	中	高	高
G. 布什	中	中	低
R. 里根	高	中	低
J.F. 肯尼迪	高	低	高
F.D. 罗斯福	高	中	低
A. 林肯	中	低	中
G. 华盛顿	低	低	中

表 8－10 是应用麦克利兰的成就需要论对美国多位总统的分析结果(其动机是根据他们在任期内所制定的法律与政策归纳而成)。

由表中可见,七位美国总统中成就需要的高低是不同的。

8.4.3 成就需要的培训

(一) 开设发展成就动机的训练班

麦克利兰曾在联合国工业发展组织的资助下,对许多国家的企业家开办了“发展成就动机训练班”,并取得了显著的效果。

例如,对美国的一家大公司,墨西哥一些企业的总经理们,印度孟买和安得拉邦的城市卡基纳达的商人们,等等,都举办过系列的讲座和开过一系列的训练课程。

一般训练班为期 7～16 天(短期性质),课程大纲有 4 个主要目标:

1. 根据他们 17 年研究获得的高度成就需要者的知识,课程设计为,怎样教给参加者如同高度成就需要者那样思考、谈论和行动。

例如,编写高成就需要的故事,抛环游戏,建立目标等。

2. 课程促使参加者在下两年中,为自己建立较高的,但经过仔细计划和现实的工作目标。对计划每 6 个月检查一次。

3. 课程也使用、提供参加者,由他们自己设想出来的新方法,这些方法是不受旧习惯、态度所束缚。

4. 让学习者从希望与恐惧,成功与失败的相互学习中获得一种共同的情绪体验。课程通常也创造一种小组的团体精神,每个学习者都将得到小组成员的同情和支持。

事实上,这种训练方法同样适用于成就感不足的青少年,为此,麦克利兰也为虽聪明但成就感不足的青少年开设夏季训练班。这就有利于从青少年时期起就培养他们的高度成就动机的需要,以便日后成为高成就企业家的接班人。

在有关培养青少年成就动机的课本中,就有这样两个故事。要求学习者说出,这两个故事中,哪个包含了更多的成就需要。

故事 A,题目:“不要感激人”

世界是幻觉。妻子、孩子、马群、牛群,所有这一切恰好是命运的锁

链。所有这一切都是暂时的，在生活中得到满足之后，每样东西都消逝了。所以，明智的是，我们不应该吵吵闹闹地去追求不是永久的财富，只思念上帝。我们应该无烦恼地生活，因为还没有到悲伤结束的时候。所以，最好是明了现实状况地去生活，不受家庭生活网络的牵连。

故事 B，题目："我多么喜欢学习"

我到速成技术中学读书。我幸福得哭了。学习不是很容易的。一开始，我不能理解老师教给我们的东西。我的作业上老是打着红叉叉。坐在我边上的男孩非常热情，他是个成绩突出的学生。当他发现我不能回答问题时，他就给我看他是怎样做的。但我不能抄他的作业。我必须通过自己的推理来学习。我把他的簿子还给他，说我应该自己做。有时，我为了一个问题一直干到半夜。如果我不能做完它，明天一早我再做，我作业上的红叉叉越来越少了。我克服了困难，提高了分数。我毕业了，并上了大学。

显然，故事 B 中包含了更多的成就需要。

(二) 进行心理测验

麦克利兰同时设计了一套心理测验方法，以测验个人成就需要的高低。他运用主题统觉试验原理，把一张图片让被试者看 15 秒钟，然后让他在 5 分钟内把所看到的图片内容编写一个小故事。之后，将这故事按照一定标准进行评分。这种测验的根据是时间短，被试来不及深入思考，会根据一霎那的感觉把自己潜在的意识投射到所编的故事中去。

(三) 培训的效果

麦克利兰在为企业家与青少年所办的训练班取得了非常显著的效果。

凡参加训练班的企业家都比没有参加训练课的人，干得更好些，赚了更多的钱，提升得更快些，企业与商业得到了快速的发展。

此外，在一个训练班中，在训练前，52 名参加者中只有 9 人显示有不平常的"事业心"，占 18%；经过训练班后的 18 个月中，有不平常"事业心"的人增至 25 人，占 50%。

在青少年训练班中的成绩也是显著的。但是，也发现了不同阶层

的青少年，其效果不同。例如，中产阶段的孩子经训练后两年，成绩稳定改善。低层阶级的孩子经训练一年后有了改善，但是，一旦他们回到了其父母和朋友不鼓励成就和向上努力的环境中，他们又回到了原先较低的平均成绩。黑人处于较低阶层，有较低的成就需要，加上受环境的阻碍，因而经训练后，其成功率不明显。

以上结果说明了，企业家和一般人的成就动机，不是单一、孤立的某种因素的简单结合，而是遗传、环境、教育三种因素综合影响下的表现。

人的成就动机能否实现，除本人努力外，环境条件的制约作用是明显的。例如，一旦组织阻碍一个人发挥其积极性，那么，一个成就动机再高的人，也没有成功的可能。同样，一个有成就动机的人，不能主管实际事务，没有实践的机会，那么，即使有高成就需要动机也是无用的。

这种现象表明，成就动机不是一个人天生的，而更多的是环境、教育、实践的结果。

为了取得高速的经济发展，我们要有计划，有目的地从青少年开始，将成就动机与需要灌输到人们的头脑中去，以此来造就一大批有高成就需要的企业家与各行业的管理者。

8.5 双因素理论及其在我国的应用

8.5.1 双因素理论的一般概念

双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的。他现任美国克利夫兰州西部保留大学的心理学系主任和教授。

赫茨伯格的主要著作有：1959 年出版的《工业的激励》，1966 年出版的《工作与人的本质》，1968 年在哈佛《商业评论》上发表了《再一次：你怎样激励雇员》，1969 年在同一杂志上，赫氏与其他作者共同发表了《丰富工作内容大有好处》一文，在这些著作中赫氏阐述了双因素理论的基本观点。

(一) 双因素理论的实验基础

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格在匹兹堡心理研究所与其同事们，

对该地区的11个工商业机构中的200位工程师和会计师进行了一次调查。调查人员要求这些人回答。他们在工作上何时感到心情舒畅。调查人员探寻他们产生这种心情的原因，要求他们回答导致他们产生这种心情的事件发生的先后顺序。调查人员把他们的回答详细分类，以便考察导致对工作满意和不满意的事件的类型。

赫茨伯格将调查的结果，按满意与不满意因素作了如图8－6综合分析。

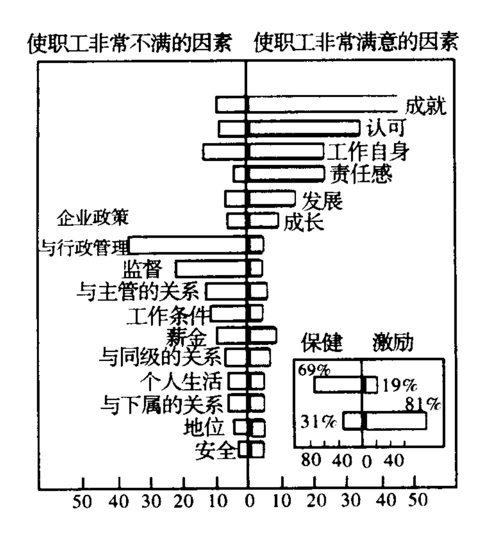


图8－6　满意因素与不满意因素的比较

研究的主要成果表明，导致对工作满意与不满意的事件是截然不同的。

导致满意的主要因素有五个，即：成就，认可，工作本身的吸引力，责任，发展。

导致不满意的主要因素有：企业政策与行政管理，监督，工资，人际关系以及工作条件等。

赫茨伯格把这些独特的、不相同的要素与对工作满意和不满意的事件联系起来，从而得出结论认为，这两种感觉彼此并不矛盾，只是它们分别代表了人的不同的需求。

之后，赫茨伯格又对1600多名从属于不同地方，不同企业和组织的雇员进行了12次不同的调查，进而得出结论认为，对工作满意起作用的主要因素是成长与发展，而对工作不满意起作用的主要因素是环境的缘故。

（二）双因素理论的含义

双因素理论实为激励因素、保健因素理论，简称为“双因素理论”。

双因素理论认为，激发人的动机的因素有两类，一类为保健因素；另一类为激励因素。

保健因素又称为维持因素，这些因素没有激励人的作用，但却带有预防性，保持人的积极性、维持工作现状的作用。例如，上述的企业政策，工资水平，工作环境，福利和安全等等。皆属于此类因素。这种因素像卫生条件那样能保证人不生病，如对跌了一跤的人，皮肤被擦破，为此需要及时用点药水消消毒，这样做可防止发炎，使伤口复原，但不能增加健康状况。在工作中，保健因素起着防止人们对工作产生不满的作用。

激励因素是影响人们工作的内在因素，其本质为注重工作本身的内容，藉此可以提高工作效率，促进人们的进取心，激发人们做出最好的表现。激励因素像人们锻炼身体一样，可以改变身体素质，增进人们的健康。如上述的成就、认可、责任、发展等因素的存在将给人们带来极大的满足。

关于激励因素与保健因素的相互关系问题，赫茨伯格认为，传统的满意——不满意的观点（认为满意的对立面是不满意）是不正确的。他认为，满意的对立面应该是没有满意；不满意的对立面应该是没有不满意。

这种观点用图式来表示，即

传统观点

满意·——————————————·不满意

赫茨伯格观点

满意·——————————————·没有满意

（以上为激励因素）

没有不满意·——————————————·不满意

（以上为保健因素）

这说明，保健因素与激励因素，对于调动人的积极性来说，还都是起作用的，只是其影响的程度不同而已。

20 世纪 60 年代以来，双因素理论越来越受人注意。根据 1973～1974 年美国民意研究中心的调查，过半数的男工都认为工作的首要条件是能提供成就感。此外，把有意义的工作列为首位的人，要比把缩短工作时间列为首位的人数多 7 倍。

(三) 双因素理论在管理中的应用

下图 8－7 为西方国家的职工的需求，分为两大类：一类是维持性的保健因素的需要，图中外圈所示，即为追求的目标，其中包括物质、经济、安全。所处环境，地位，社会活动等多种多样的内容。另一类为激励性的高层次需求，图中内圈所示，即为追求的目标，其中包括成长、成就、工作、职责、赏识等内容。

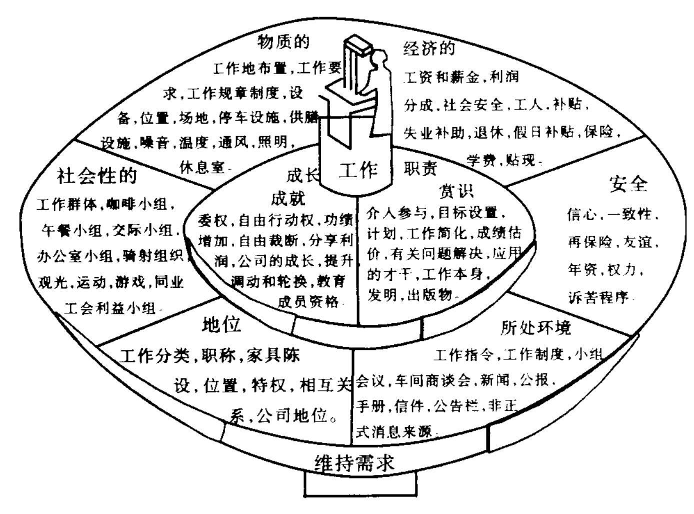


图 8－7　职工的需求——维持性的和激励性的

8.5.2　双因素理论在我国的应用

我们要调动职工的积极性，首先得注意保健因素，使职工不致产生不满情绪，但是，更重要的是要利用激励因素去激发职工的工作热情，创造出第一流的工作成绩。因此，双因素理论在我国有着很高的应用

价值。领导者是创业者、开拓者,如果只顾及保健因素,仅仅满足于职工没有什么意见,大家相安无事,是不能创造出第一流的工作成绩。这种企业的领导是守业者。

(一)双因素理论对奖金发放的指导意义

奖金要成为激励因素,必须与企业经营好坏,以及部门,个人的工作成绩挂起钩来。如果奖金分配不顾企业经营好坏,不讲部门与个人成绩大小,采取"平均分配"的办法,那么,奖金数额再多也是"保健因素",起不了激励的作用。

[案例分析]

上海某服装厂从实践中理解奖金的两重性作用:激励作用与保健作用,因而既防止了职工的不满情绪,又真正调动了职工的积极性。

该厂缝纫一组组长刚任某生产小组组长时认为,工人工资低,想多拿点奖金属于常情,只要在奖金上帮组员的忙,不怕小组工作抓不好。所以,碰到开布置生产的会,她就为小组争奖金。评奖时,常常同领导争得面红耳赤。奖金虽然争来了,但是组员们并不领"情",多了还要多,分配工作的时候,不少人照样挑挑拣拣,任务依旧完不成。

有一天,她无意中听到组员们的议论:"我才不希罕多拿几元奖金呢!钞票吃得光、用得完,主要还是为了争口气。奖金拿得多,说明手脚快,技术高,贡献大。""是啊,奖金拿得少,就要被人家讲技术差,没面子了。"这些议论使组长认识到,组员们争奖金,不光是想提高生活水平,实质上反映了不甘心落后、要求上进、要求认可的意愿。注意到这一点后,她用奖金和精神激励相结合,积极引导大家抢挑重担。对于做得好的组员及时表扬、奖励,调动了全组职工的积极性。组员小王接受了最困难的任务后,积极地动脑筋、想办法,提前完成了生产任务。组长不仅在小组会上表扬他,还利用广播宣传他的事迹。厂里也给这位同志发了奖品,将他的名字题上了光荣榜。其他同志都说:几元钱一用就光,还是像小王那样多得些奖品好。"

像该组长原先做的那样,为了让小组组员多得些奖金而与领导争得面红耳赤的情况是很普遍的,而奖金多了,生产照样完不成的情况也不少见。大家把奖金看成是低工资的补充,即附加工资。不发奖金职

工会产生不满情绪,发了认为是应该的,因而奖金只能维持职工不致产生不满情绪。这时的奖金起到的只是保健因素的作用。

如果职工们争奖金,并不是为了几元钱,而把多几元钱看作是"手脚快、技术高、贡献大"的标志,是领导对自己工作认可、承认的体现。这时,职工感到奖金是他取得成绩而得到的奖励就能调动积极性。在这种情况下,奖金才真正起到了激励因素的作用。

(二) 在我国应用双因素理论应注意的问题

我们还应该强调指出,我国与国外的社会制度、国情、民族传统不同,因而在企业中,哪些因素应该属于保健因素,哪些因素应该属于激励因素,与国外的划分是会有差异的。就是同一因素,在不同时期也有可能划归不同类,在国外认为是保健因素的内容,在我国很可能仍是重要的激励因素,如工资等。反之,有的激励因素,如为人民服务、劳动竞赛等只有在我国才有,而在西方资本主义企业中是根本不可能存在的。

应用双因素理论尚有一个时机问题。调整职工的工资,本来是一项重要的激励因素,但如果这件事放在调整物价之后进行,而所得到的反应是,增加工资是为了补偿物价的上涨,因而这项措施只起到了保健因素的作用。

8.5.3 激励、保健因素的跨文化比较

不同国家的政治、经济、文化传统有很大差别,这就决定了这些国家的激励、保健、去激励因素的类别与项目也会有差异。我们将国内外激励、保健因素的比较分析列于表 8-11。

表 8-11 国内外激励、保健因素的比较

国外所确定的激励因素(按赫茨伯格)	国外所确定的保健因素(按赫茨伯格)	国内所确定的激励因素(本书材料)
成就 认可 工作吸引力 责任 发展	公司政策与管理 技术监督 薪金 人际关系 工作条件	公平发展 认可 工作条件 报酬 人际关系 责任 基本需要

由表 8－11 可知，我国与西方国家在激励因素上的差别表现为：

（一）西方激励因素主要包括高层次的需要，即成就、认可、工作吸引力、责任、发展

中国激励因素中既包括高层次需要（发展、认可、工作吸引力、责任），也包括低层次需要（报酬、基本需要）以及人际关系、领导行为（公平）等。

（二）西方的保健因素在中国仍为激励因素

我们的进一步分析表明（见下表 8－12），国外的激励因素相当于我国的强激励与较强激励因素之和，而国外的保健因素只相当于我国的较弱与弱激励因素之和。其中的类别与项目既有相同的一面，也有不同的一面（详见下表 8－13）。

表 8－12　国内外激励因素的比较

国外所确定的激励因素（赫茨伯格的结论）		我国职工的激励因素（我们的研究材料）		
类　别	项　目	激励水平	类　别	项　　目
个人成长	成就发展	强激励	报酬…	…奖金
领导行为	认可		领导行为…	…公平与否
			人际关系…	…与领导同事的关系
工作性质	工作本身吸引力责任	较强激励	个人成长…	…提升、晋级
			企业政策…	…规章制度合理化
			工作性质	…工作责任心
			领导行为…	…上级信任与赏识

表 8－13　国内外保健因素的比较

国外所确定的保健因素（赫茨伯格的结论）		我国职工的保健因素（我们的研究材料）		
类　别	项　目	激励水平	类　别	项　　目
企业政策	企业政策与行政管理	较弱激励	报酬…	…工资
领导行为	监督		领导行为…	…上级是否关心工人生活
			工作性质…	…工作有否自主性
人际关系		弱激励	个人成长…	…学习与培训机会
工作条件			工作性质…	…工作量，工作岗位
			人际关系…	…领导与同事是否努力

（三）中、英、日三国激励因素比较

人们究竟为何而劳动，哪些是调动人们积极性的激励因素？一般认为，金钱、地位、名声、创造、社会贡献等人们所具有的欲望都可能成为激励因素。

日本社会学家屋邦雄把这些欲望划分为三大类，即金钱、社会贡献和自我充实。

日本学者千石保对哪些激励因素能刺激劳动热情的问题进行了调查。调查是在日本、美国、中国三国青年工人中进行的。结果如下：

1. 在工厂里被认为是非常起作用的，工作效率是很高的；
2. 受人尊敬的工作；
3. 决定重大问题时，有发言权；
4. 令人自豪的工作；
5. 很重要的、出成果的工作；
6. 能充分发挥自己能力的工作；
7. 有趣的工作；
8. 责任重大的工作；
9. 全体职工不分份内外，努力工作；
10. 有较快晋升机会的工作。

以上10项与劳动热情具有很强的相关。此调查还发现，中国与日本的青年工人的激励因素有许多相似之处，说明在中国和日本支撑着劳动伦理的东西差异不大。

这项调查原先考虑到社会主义中国的特殊性。调查者把焦点放在“社会贡献”上，以说明作为一种职业、一项工作，若要被社会所承认，得到好评，必须含有某种为社会作贡献的因素。但是，调查的结果表明，不论在日本还是在中国，“社会贡献”基本上没有成为劳动热情的刺激因素，或者说还不是主要激励因素。美国青年的回答与中国和日本青年有较大的不同。在美国人的思想中，国家公民的义务感是支撑美国国家的精神支柱。对美国青年工人而言，第一位的激励因素是“有忙得干不完的工作”。这是因为，在美国越有能力的人担负的工作也就越多。但是，三国青年工人在“受人尊敬”、“有自主权”、“能充分发挥自己的能力”等工作态度上是一致的。

从上述调查可见，日、中、美三国青年工人的劳动热情与积极性主要是由得到上级或同事的良好的评价与认可，个人创造力的发挥和发言权，有价值的责任感高的工作等激励因素诱发的。这说明，人们并不单是为了得到金钱而工作。

过去，人们认为金钱和地位是主要的激励因素，然而，时代变化了，即使在先进工业国家，对于报酬体系的研究其焦点也已从金钱和地位转向诸如"表彰"，"认可"等内容上来。人们已逐渐认识到，要在同别人的比较中，求得自己存在的价值。这就是说，人们总是力求最大限度地将自己的潜能充分地发挥出来，只有在工作中将自己的才能充分表现出来，才会有最大的满足感。

8.6 内容型激励理论的相互关系

上述内容型激励理论的相互关系列于图 8－8 中。

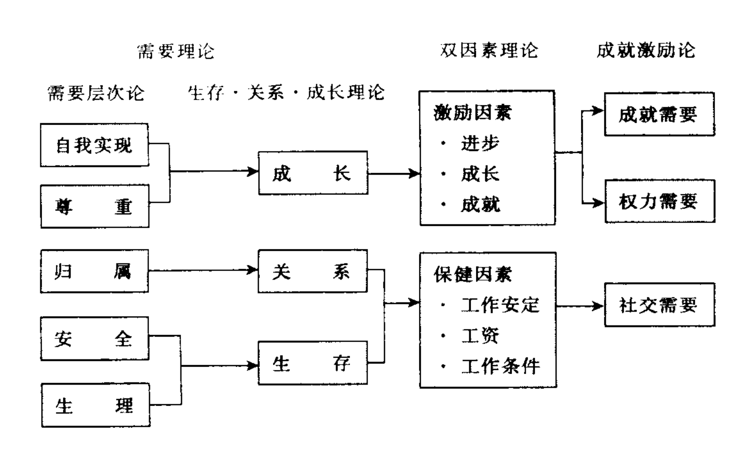


图 8－8　内容型激励理论的相互关系

图 8－8 将四种理论的相互关系进行了表述。生存·关系·成长理论将需要层次论作为其理论基础，因而两者之间具有一些重要的相似性：自我实现与尊重需要构成了成长需要；归属需要与关系需要相似；安全与生理需要则构成了生存需要的基础。这两种理论的主要区别在

于:需要层次论提出了基于"满足—上进"原则的静态的需要体系,而生存·关系·成长理论则提出了基于"挫折—退化"原则的灵活的三种需要分类。

双因素理论则源于上述两个需要理论。如果需要层次论中的安全与生理需要获得满足,则保健因素的要求获得了实现;同样地,如果生存·关系·成长理论中关系与生存需要的满足未遭受挫折,则保健因素的要求亦获得了实现。而激励因素则注重于工作本身以及满足个体更高层次的需要或成长需要。

成就激励论不承认个体低层次的需要,如果个体满足了其工作中的保健因素,则社交需要也就获得了满足。如果工作本身具有挑战性以及为个体的发展提供了机遇,那么就会产生激励作用,上述条件的满足将引导个体实现其成就需要。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 马斯洛的需要层次论认为,人的基本需要可以分为五个层次:生理、安全、爱、尊重和自我实现。

阿德佛的需要理论认为,人的需要是三种:生存、相互关系、成长。

2. 社会需要反映了人的需要的社会性。社会需要是具有无限的开环性质,在人的行为中社会需要是占优势的。社会需要同样是个体活动的内部驱动力。

3. 成就需要是一种内化了的优越标准的成功需要与企业绩效有显著的相关。成就需要可通过培训得到提高。

4. 双因素理论认为,激发人的动机因素有两类:一类为保健因素,一类为激励因素。保健因素只有保持人的积极性,维持工作现状的作用。对激励、保健因素要进行跨文化比较。

主要概念

1. 需要层次论　　2. E.R.G理论

3. 社会需要　　4. 成就需要

5. 双因素理论

思考题

1. 什么是马斯洛的需要层次论及其在管理中的应用?

2. 试述社会需要理论的实质及其对我国管理实际的意义。
3. 分析我国现阶段员工需要有哪些特点?
4. 试述成就需要与组织绩效有什么相关?
5. 试述在不同文化背景国家中,应用双因素理论时应有哪些差异?

第九章

过程型激励理论与管理

本章教学重点：

- 掌握期望理论的基本概念及其在管理中的应用。
- 深刻认识目标管理的激励意义及目标管理法的实践应用。
- 理解公平理论在管理中的现实意义及应用时应注意的问题。
- 学会从多种视角与方法进行归因，并在管理实践中应用。
- 使用期望、公平理论时应该注意因不同国家文化背景的差异，因而有不同的特点。

过程型激励理论是阐述人们选择某一特定行为以实现其目标任务的原因何在,现分述如下。

9.1 期望理论与管理

9.1.1 期望理论的一般概念

期望理论是一种过程型的激励理论。它是由佛隆(V. H. Vroom)在其《工作与激励》(1964 年出版)一书中首先提出来的。

这一理论认为,人的固定要求决定了他的行为、行为方式。工人的劳动是建立在一定的期望(对未来方向的某种期望)基础上的,这样就可以在个人活动与其结果之间建立某种联系。

期望理论可用下列公式表示:

$$\text{激励力量} = \sum \text{效价} \times \text{期望值}$$

用符号表示即为 $M = \sum V \times E$. 其中 M 为英文字母 Motivation(激励力量)的第一个字母,V 为英文 Valence(效价)的第一个字母,E 为英文 Expectancy(期望值)的第一个字母。

效价是指个人对他所从事的工作或所要达到的目标的估价。这也可理解为,被激励对象对目标的价值看得多大。

在现实生活中,对同一个目标,由于各人的需要不同,所处的环境不同,从而他们对该目标的效价也往往不同。比如,有一个人希望通过努力得到升迁的机会,这就表明,他的升迁欲望高,于是“升迁”在他的心目中的效价就高,如果一个人对升迁漠不关心,毫无要求,那么,升迁对他来说,其效价等于零。相反,如果一个人不但没有升迁的要求,甚至害怕升迁,这时,升迁对他来说,效价为负值。

对升迁的效价是如此,对别的需要的效价也是如此。在这种意义下,效价有正值、零、负值之分,但其含义仅仅是大小 、高低之分。

期望值是指个人对某项目标能够实现的概率的估计。这也可理解为,被激励对象对目标能够实现的可能性大小的估计。

期望值也叫期望概率,在日常生活中,一个人往往根据过去的经验来判断一定行为能够导致某种结果或满足某种需要的概率。例如,一个孩子的父亲是个音乐家,这个孩子步其后尘。那么,对于这个孩子能

成为音乐家的期望值很高，只有当一次又一次的事实证明，他的音乐才能很差时，并经过多次不成功的经验后，他才可能完全放弃做个音乐家的目标。

一个人对某个目标，如果他估计完全可能实现，这时概率为最大(P=1)；反之，如果他估计完全不可能实现时，那么，这时的概率为最小(P=0)。

由此可见，对于一个一心想升迁的人，升迁对他的效价很高，如果他同时觉得升迁的可能性也很大(即期望值很高)，那么用升迁对他进行激励，便能收到较好的效果。

同理，假使有一个学生认为考大学这件事对他很重要，吸引力很大，这样效价(即 V 值)就大。与此同时，他又觉得考取大学的概率很大，相当有把握，即期望值(E 值)也高，那么，他受到的激励也就比较强。为此，考大学这件事对他激励作用就很大。假使，这个学生根本就不想考大学，感到考大学远不如早就业来得“实惠”，考大学对他来说效价就很低，考大学这件事对他的激励作用就不大。

另一种情况也影响该学生的激励力量，比如，该学生想考大学，觉得读了大学对将来工作有利，但因学习不好，自估考取大学的把握极小，那么，这时考大学对该学生的激励力量也会显著下降。

由此可见，这个公式的含义就是，当一个人对某项结果的效价很高，而且他判断出自己获得这项结果的可能性也很大时，那么，用这项结果来激励他就非常起作用。

效价和期望值的不同结合，会产生不同的激励力量，其情况有以下几种：

E 高 × V 高 = M 高

E 中 × V 中 = M 中

E 低 × V 低 = M 低

E 高 × V 低 = M 低

E 低 × V 高 = M 低

从上可见，要使被激励对象的激励力量最大时，效价值和期望值也必须高。只要效价和期望值中有一项的值很低时，这件事对被激励对

象来说就缺乏激励力量。

9.1.2 期望理论的 VIE 模式

期望理论还可以用下面的模式图(见图 9-1)来表示。

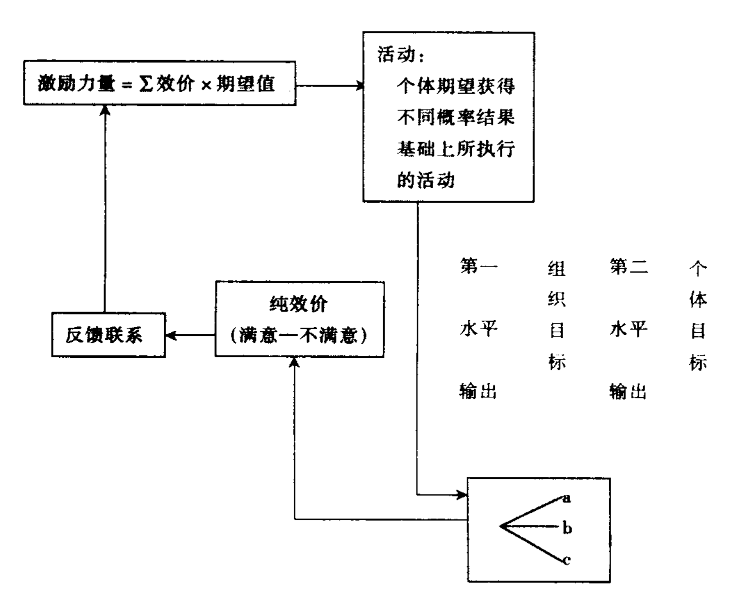


图 9-1 期望理论模式图

从图中可见,通过一定的努力,个体可以达到两种水平的输出。第一种水平的输出,即为达到组织的目标。第二种水平的输出,就是个体本身想达到的目的。这一模式图有助于我们分析并说明,在个人行为与组织目标之间的可能联系。这两种水平输出之间是有联系的,第一种水平输出的目的是带有工具性的,是达到目的的手段,而第二种水平输出的目的,则是个人的目的(可能是认可或金钱)。如果工人的工作结果低于规定指标,这就意味着,他没有能达到企业的目标,即第一种水平的输出,这就意味着他没有能达到企业的目标,即第一种水平的输出,与此同时也不能达到第二种水平的输出。在这种情况下,这种工作对工人的激励力量是很微弱的。

从模式图中引进了期望理论的第三个概念,即工具性或手段性

(Instrumentality),将 V 与 E 结合起来,在西方就简称为 VIE 激励模式。

工具性或手段性,这是与效价有关的另一个重要因素,个人所预期的成果(或目标)有两个层次,一级成果是最初目标,是达到二级成果的工具或手段,二级成果才是最终目标。工具性或手段性,标志着个人对一级和二级成果之间内在联系的认识。为了形象地说明上述模式,特举下列实例图(9-2)。

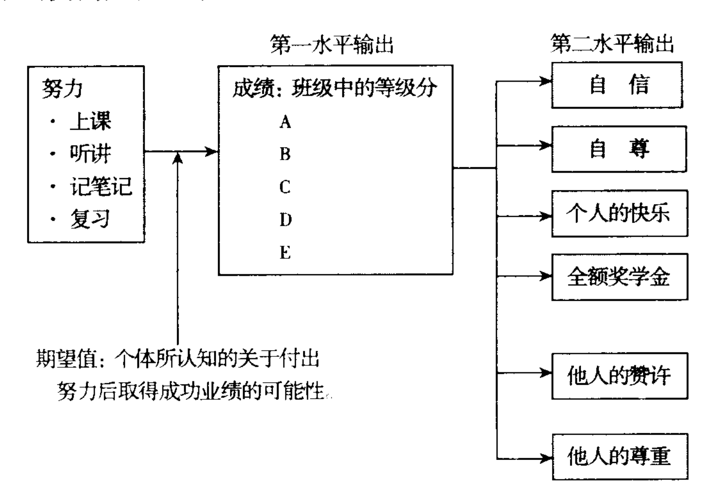


图 9-2 期望理论模式实例图

如上图所示,期望理论模式由五个关键变量所构成。激励是引发个体作出努力的动力,然而仅努力是不够的,除非个体认定该努力会导致所需要的绩效水平(第一水平输出),否则他(她)将不会作出相应的努力。关于努力—绩效的关系则是基于个体对进行某一特定行为的难度与可能性的认知(例如勤奋读书争取得 A)。如果你认真上课、仔细听讲、做好复习,那么你对自己在班上得 A 就会有一个高的期望值,这一期望值会转化为努力进取、力争得 A 的行动。但是,如果你认为即使自己认真上课、仔细听讲、做好复习,最终得 A 的概率也仅为 20%,

那么这一期望值就会阻止你将努力进取、力争得A付诸行动。

成绩水平对于个体获得所期望的第二水平输出是十分重要的。图9-2显示了六种个体所期望的第二水平输出,分别是:自信、自尊、个人的快乐、全额奖学金、他人的赞许以及他人的尊重。一般而言,如果你认为特定的成绩水平将导致自己所期望的输出,那么你就会努力去达成。如果你确实期望获得上述六种第二水平的输出结果,并且只有当成绩为A才能达到时,那么在A与六种输出结果之间的工具性将是正值。然而,如果你认为成绩为A意味着将失去个人的欢乐、他人的赞许与尊重时,那么A与输出结果之间的工具性则为负值,换言之,如果考试成绩越好,你所体验的快乐就越少,那么你将不愿考试得A,一旦作出了这种选择,你将不再努力学习,就会出现逃课厌学等。

9.1.3 期望理论在我国的应用

(一)奖金的发放与绩效挂钩

期望理论可以指导企业奖金制度的实施,用期望理论指导奖金制度的实施,首先要调查、了解以下两个问题:(1)奖金的"效价"如何?人们需要不需要?感兴趣否?(2)人们对奖金的期望值高不高?他能得到奖金的可能性大不大?

如果调查发现,这种奖金制度的"效价"很高,吸引力很强,同时大部分人又有可能达到数量和质量要求,能得到奖金,那么,这项奖金制度就会有很高的激励力量。如果工人觉得这种奖金制度没有吸引力,效价低,或者虽有吸引力但目标太高达不到,也就是期望值低,那么,它不能达到强激励的目的。

达不到强激励,积极性调动不起来,怎么办呢?不能因为这奖金制度的效价低或期望低而放弃目标,不去完成企业的生产任务。行之有效的做法是,提高奖金制度的效价或期望值。提高效价可以通过改善奖励办法来完成,如提高奖金额、辅以精神奖励等;提高期望值可以通过改善工作条件等办法来完成。

表9-1可以用来帮助我们利用期望理论来分析某种奖金制度是有激励作用,还是没有激励作用。如果激励作用弱,它可以帮助我们找出原因,并提供解决弱激励的方法。它可用来表示,当发放奖金时,不同期望值和效价可能会产生不同的激励力量,并为提高效价和期望值

提供方法。

表 9-1 期望理论在奖金发放中的应用

激励力量(M)(说明) 效价(V) 期望值(E)		效价高(V高) 对奖金很感兴趣	效价低 对奖金不感兴趣
期望值高(E高)	努力工作取得奖金可能性较大	E高×V高=M高 有很高的激励力量 实施奖金计划	E高×V低=M低 弱激励解决办法:寻求其他种类的奖励办法,思想政治工作
期望值低(E低)	努力工作取得奖金可能性不大	E低×V高=M低 弱激励解决办法:提高(E培训、提高工作能力、改善工作条件改进工艺过程)	E低×V低=M低 最弱激励解决办法:采取新的奖励和改变工作条件

[案例分析] 高效价、高期望值产生效益

上海某制面厂,由于各方面的原因,生产任务没有完成,奖金也发不出,出现了人心涣散、纪律松驰,许多职工要求调离的局面。上级领导针对该单位的情况,一方面对设备进行了改造更新,另一方面调整领导班子。

当时生产形势是严峻的:年初,上级下达生产任务是200万千克切面,而1~9月只生产92.5万千克,也就是说在以后的三个月里要完成107.5万千克的生产任务;1~9月亏损4万元,而10~12月不仅要补平4万元,还要创33000元的利润,这是一项十分艰巨的任务。

根据上述情况,新的领导班子制订了切实可行的奖金制度,将企业的生产成果与个人绩效挂钩,实行奖励分配,要求每班必须保质保量地完成3750千克生产指标,若超额生产切面累计达3750千克则每人奖30元,完成去年任务的利润平均奖金230元,超3%奖金320元,加上特定目标奖共360元。这个奖金制度在全厂职工中引起强烈反响,认为它很有吸引力。大家认为,要达到这个水平要有三个条件:(1)水电供应;(2)机器正常;(3)团结一致。经奋战11~12月使产量达到60万千克。职工们认为,如果这三个条件得到满足,创利润3.3万元是完全

有可能的。这就是说职工们对这项奖金计划的期望值很高。因而这项奖金计划有很强的激励力量，就能够调动全厂职工的积极性。

（二）实现效价与期望值的最佳组合以产生最大激励力量

在现实生活中，由于各人需要不同，所处的环境不同，他们对同一目标的效价估计也往往不同。例如，一个招标任务完成后可得奖金600元。职工小卜对招标很感兴趣，那么在他的心目中招标的效价就高，有的职工对招标漠不关心，抱着多一事不如少一事、吃太平饭的想法，则其效价等于零。相反，有些职工不但没有招标要求，而且害怕招标，那么招标对他们来说，其效价为负值。

另一方面，人们往往根据过去经验来判断行为能够达到某种结果或满足某种需要的期望值。如，小卜认为他能完成招标任务，并可获得酬金，这时期望值为最大（等于1）；而有的职工认为完不成招标任务，得不到酬金，这时期望值为最小（等于0）。期望值的区间为0～1。

我们从效价数值中取两个数值：0.1、1，从期望值中取两个数值0.1，1，排成下表9－2。从表中可以看出，四个值的不同组合可以有以下四种情况出现：

表9－2　期望值与效价的相互关系

激励力量(M) （积极性大小）		效价(V)	
		效价低(0.1) （无兴趣）	效价高(1) （有兴趣）
期望值(E)	期望值低(0.1) （不可能）	(0.1×0.1=0.01) E(低)×V(低)=M （最低）	(0.1×1=0.1) E(低)×V(高)=M （低）
	期望值高(1) （很可能）	(1×0.1=0.1) E(高)×V(低)=M （低）	(1×1=1) E(高)×V(高)=M （最高）

1. 效价低(0.1)，期望值也低(0.1)，则激励力量也最低(0.1×0.1=0.01)。用公式表示即效价(V)低×期望值(E)低＝激励力量(M)低。

2. 效价低(0.1)，期望值高(1)，则激励力量低(0.1×1=0.1)。用

公式表示：效价(V)低×期望值(E)高＝激励力量(M)低。

3. 效价高(1)，期望值低(0.1)，则激励力量低(1×0.1＝0.1)。用公式表示：效价(V)高×期望值(E)低＝激励力量(M)低。

4. 效价高(1)，期望值高(1)，则激励力量(1×1＝1)高。用公式表示：效价(V)高×期望值(E)高＝激励力量(M)高。

从上述四种情况看，1～3激励力量都低。原因是，效价或期望值中只要有一项低，两项乘积结果就低，只有第四种情况，效价值和期望值必须都高时，激励力量才最大。因而可得出结论，要使被激励对象的激励力量很大时，就要充分调动人的积极性，效价值和期望值必须都高。只要效价和期望值中有一项的值很低时，这件事对被激励对象来说就缺乏激励力量，也就是人的积极性就不能被调动起来。

[案例分析] 提高学技术的效价和期望值，增强激励力量

北京城建安装公司是组建的企业，全公司1500多名职工平均年龄仅30岁左右。由于受社会上"文凭热"的影响，这个公司不少职工感到技术再好，也不如一张"文凭"管用，不管企业是否需要，工种是否对口，盲目追求"文凭"学技术对他们而言效价不高。公司为了提高学技术的效价，纠正重"文凭"轻技术的倾向，及时用本企业由于技术构成低，难以承揽某些工程的事实教育大家，使职工们认识到：自己的岗位在企业，前途在于干好本职工作。人们学技术的效价得到不断提高。为了鼓励职工学技术，公司还给34名刻苦钻研技术、工作成绩显著的职工晋级奖励，从客观上提高学技术的效价。职工逐渐树立了"手中虽无文凭，脚下仍有出路"的新观念，觉得岗位成才的可能性是很大的，学技术的期望值也得到提高，3年来，该公司先后有23个工种的700多名职工踊跃参加各种技术培训，并通过经常性的技术比武和岗位练兵，在实践中增长了才干；由于学技术的效价提高了，期望值也高，职工岗位成才对该公司的职工具有很大的激励力量。3年来，这个公司的生产工人平均技术等级由三点二级升到五点五级，六级以上的熟练技工由原来仅占生产工人总数的8%，上升为45%。

（三）期望理论在思想政治工作中的应用

政治思想工作在具体的工作方法上要注意因人而异，有的放矢，对症下药，不搞千篇一律。同一个目标，对于不同的人来说，其效价与期望值是不同的。同一个人在不同时期，所期望的对象和目标也会发生变化，有时期望获得物质激励，有时期望获得精神激励。因此，一切激励措施只有对具体问题具体分析，而后进行调整，才能取得最佳的激励效果。

[案例分析] 荣誉比奖金更重要，高效价的内容会产生强激励作用

有一位女同志，出生于干部家庭。她分配到街道工作后，心里很不舒畅，工作三天打鱼两天晒网，一直处于后进状态。她的父母对她很关心，但坚持不开后门帮女儿调动工作，而是以生动事例教育她，要她以普通人的身份为社会主义现代化贡献力量。这种潜移默化的引导，起到了很好的激励效果，这位同志终于以主人翁的姿态积极地投入工作。她的工作稍有起色，正值年终评奖，但按工作绩效她只能得几十元钱的奖金。如何用几十元钱调动她的积极性，起到更好的激励作用呢？这是厂领导考虑的问题。简单的发几十元钱，对这个同志来说没有吸引力，即激励的效价不高。厂领导发现，这个同志以前心情不舒畅的原因是觉得在街道工厂工作不体面。这说明她对荣誉是很看重的。于是，厂领导买了只脸盆，印上“奖”字，在全厂职工大会上授奖。当众奖给她一只有“奖”字的脸盆，是一种荣誉，这荣誉标志着她的进步，收到了良好的激励效果。领导用几元钱奖给她脸盆比发现金更有价值，从而提高了奖品的效价，起到了强激励的效果。

（四）期望理论在我国应用时应该注意的问题

我们在使用期望理论时，必须注意到社会主义制度与西方资本主义制度的根本差别，在某些问题上要强调社会主义的特色。比如，对“效价”的看法上，资本主义社会和社会主义社会有着根本不同的评价标准，这是由不同社会的世界观、人生观、道德标准不同而形成的。

此外，期望理论还有不少片面性和局限性。按照这个理论，如果某项工作或目标在职工心目中效价不高，无法激起职工的热情，那么就不

能要求职工去做那项工作或达到那项目标。在社会主义企业中,我们不能采取这种做法,而是应该进一步分析。对某些职工来说,他们的效价低是因为没有正确对待工作,或者只顾个人的兴趣和利益,而不愿去做某项利国、利民、利厂的工作。在这种情况下,即使效价低也得通过思想教育等办法端正认识、改变看法,提高效价。所以说,效价低的时候正是需要调动积极性的时候。

西方国家在应用期望理论时,主要讲的是个人的"期望"。我们是社会主义国家,我们讲"期望",应该是在发展革命和建设事业基础上的个人"期望",而决不是孤立地追求个人的出人头地。

9.2 目标理论与管理

目标管理是一种过程型的激励理论,它在国外被称为现代企业之导航。在现代化的企业中,我们更强调通过目标的设置来激发动机,指导行为,使职工需要与企业的目标挂起钩来,以激励他们的积极性。

为什么目标管理是一种有效的激励手段?在企业中应该如何应用才最有效?

9.2.1 目标行为的心理分析

(一) 目标的激励作用

人的行为的特点是有目的性的行为。有无目的性的行为其结果是大不一样的。一般说来,没有目的性的行为无成果而言,而有目的性的行为,其行为的成果最大。

心理学的许多实验表明,漫不经心的练习是没有什么作用的。当人在掌握某种技能时,有无明确的目的与要求,这是区别练习和简单重复的基本特征。练习虽然是多次地完成某一种动作,但并不是同一动作的机械的重复。练习乃是有目的、有指导、有组织的学习活动;而"重复"本身并没有改进动作方式的目的。因此,有的人虽然天天在写字,可是不良的书法却可能保持终身。

在掌握技能的过程中,练习者为自己确立一定的"目标",对于提高练习的效果具有重要意义。例如,练习游泳时,练习者确定当天或一个阶段内所要达到的质量和距离"目标",并向这一"目标"奋斗,这就会有

助于练习效果的提高。因为这种“目标”可以加强练习的自觉性，使练习的进行经常处在意识的控制之下。

在企业管理中，人们的经济行为都是有目标的计划行为。一个企业有自己的总的目标体系，而每一个工人都有自己的具体的生产指标，总之，企业中人们的任何行为都是为了达到某个目标。

在企业管理中，目标是一种外在的对象，它可以是物质的，如一定的产量、质量指标，也可以是精神的或理想的对象，如达到一定的技术水平、文化水平、思想水平。

目标又有个人目标和团体目标之分。

目标是一种刺激，合适的目标能够诱发人的动机，规定行为的方向。心理学上把目标称为诱因。由诱因诱发动机，再由动机到达成目标的过程就称为激励过程。例如，在企业中奖金就是一种诱因，职工为了获得奖金而努力工作，最后获得了奖金，这就是一种激励过程。其中，奖金作为一种目标、诱因对职工的积极性起着强烈的激励作用。

（二）目标与动机

人的行为都是由动机引起的，并且都是指向一定目标的。活动动机和活动目标是两个既相联系又相互区别的概念。我们将凡是能引起人去从事某种活动，指引活动去满足一定需要的愿望或意念，就称之为这种活动的动机。显然，这种动机是人的活动的推动者，对人的活动起着激励作用，并把人的活动引向一定的、满足他需要的具体目标。

有时，活动动机和活动目标是一致的，在这种情况下，对某一事物的反映，就其对人的推动作用来说，是活动的动机；就其作为活动所要达到的预期结果而言，又可以是活动的目标。例如，烤火取暖既是活动动机，又是活动目的。

但有的时候活动动机和活动目标是不一致的。比如，医护人员救死扶伤的行为本身作为一种行为目标，是行动所要达到的结果，而行为的动机则反映着人为什么要去达到这一结果的主观原因，那就是舍己为人的道德信念。正因为动机和目标之间存在着这种差别，所以人的同一行动，尽管其目的是一样的，却可因其有不同动机而具有不同的心理内容，也可因其不同动机而获得不同的社会评价。

动机是比目标更为内在、更为隐藏、更为直接推动人去行动的因

素。动机和目标的区别也表现在，有些行动的动机只有一个，而目标则不然，可以有若干个局部的或阶段性的具体目标，例如，工人为了升级就需要业余时间去学习、完成作业、通过考试等。

此外，动机和目标的不同还表现在同样的动机可以体现在目的不同的行动中，例如，为了使我国早日实现现代化，工人加紧生产，教师认真备课，学生努力学习。

在各种各样的活动动机中，社会性动机所产生的力量是最大的，它可以超过和压制人的生物学本能动机。

按照动机的价值又可分为集体主义动机和利己主义动机等。由此可见，一个人的复杂而多样的动机，以其一定的相互关系而构成了动机的体系。在同一个人上，各种不同动机所占的地位和所起的作用是不同的。一个人最强烈、最稳定的动机构成了他的主导动机，这种主导动机对他而言，相对地具有更大的激励作用。

动机是激励人去行动的内在原因和直接动力。它有以下三种机能：

1. 始发机能。动机能够引发行为，驱使一个人产生某种行为。

2. 指向或选择机能。动机能使人的行为朝着特定的方向进行，有选择地决定目标，有指向性。如学生想通过某个课程的考试，大多数人会采取努力学习的行为去达到目标，个别学生也可能采取作弊的行为去"达到目标"。

3. 强化机能。动机能保持与巩固行为。人的行为的结果对动机具有很大的影响。动机会因良好的行为结果，使行为重复出现，使行为得到加强；动机会因不好的行为结果，而使行为受到削弱，使这种行为减少以至不再出现。这两种情况都是强化作用，前者称正强化、后者称负强化。

总之，动机对人们的行为起着引发、加强、推动和导向的作用，它驱使一个人的行为趋向预定的目标。

（三）目标行为与目标导向行为

动机支配行为，而行为又可分为三类：

1. 目标导向行为(Goal directed activity)。这是指为了达到目标所表现的行为。

2. 目标行为(Goal activity)。这是指直接满足需要的行为。例如，吃饭是目标行为;准备食物则是目标导向行动。

3. 间接行为(Indirected activity)。这是指与当前目标暂无关系，而为将来满足需要作准备的行为。

由强烈动机而产生的行为，是前二类行为:目标导向行为和目标行为。两者对动机强度有不同的影响力。对目标导向行为来说，动机强度随着这种行为的进行而增强，直至目标达成或遭受挫折才停止。而目标行为则不一样，当目标行为开始后，需要强度就有减低的趋向。例如，一个饥饿的人，为了吃东西，迫不及待地找寻食物，而在进食过程中对食物的需求强度便逐渐降低，直至吃饱离开饭桌，进食动机暂时消失。

管理心理学将一个人从动机到行为，直到达成目标的过程称为激励过程。

下图9-3，即为这一过程的示意图。从图中可见，一个人的动机如何被导向目标的达成。因为，并非所有的目标都可达成，即目标行为可能产生也可能不产生，所以其方框可用虚线表示。

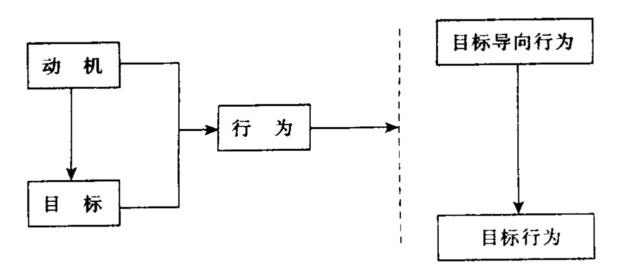


图9-3 激励过程示意图

如果举“运用有形目标来影响行为”的例子，那么，上图9-3可改为图9-4。

在谈到广泛的目标(如食物)时，要注意具体情况。如满足饥饿动机的食物，会随情况而异:如一个人感到极饿，再差的东西也要吃，可谓“饥不择食”;而在其他时刻，他也可能挑肥拣瘦，十分讲究。

运用无形目标来影响行为，也要针对一个人的动机。对一个有较

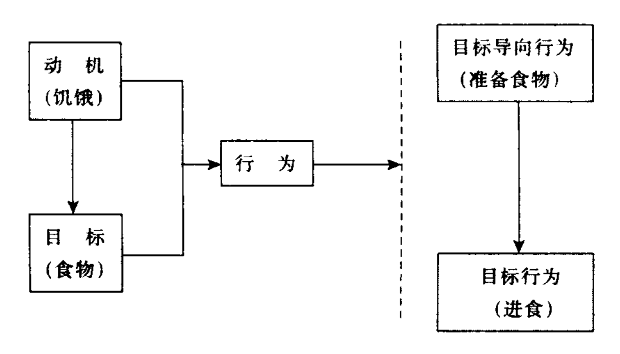


图 9－4 运用有形诱因的激励过程

高成就感的人，交给他具有挑战性的任务，能使他的积极性得到更好的发挥。例如，对一个有“被认可”的需要的人，上级的赞赏可能成为满足他需要的诱因。

要达到任何一个目标，都要经过目标导向行为。但是，一个人如果停留在目标导向行为的时间太长，就会感到目标“可望而不可及”，出现泄气思想，从而影响积极性的维持。

另一方面，如果只从事目标行为，而这个目标又不具有挑战性，使人感到“唾手可得”，在这种情况下，激励力量也会降低。

管理心理学认为，一个较有效的办法便是循环地、交替运用目标导向行为和目标行为，如下图 9－5 所示。

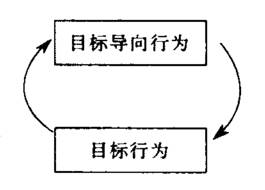


图 9－5 交替使用目标行为及目标导向行为

有时，预定的目标比较高，容易使人感到目标遥远而难以激起职工的积极性。如果运用目标导向行为和目标行为，就可以通过所谓“大目标、小步子”的办法，把职工一步步引向更高的目标，从而不断地保持职工的积极性。

在目标导向过程中，当职工达成目标的能力增加时，上级就要设法给他们提供一个可使其实现更高目标的条件、环境，以及成长和发展的机会，引导他们去实现更高的目标。

这时，最好不是由上级直接向下属提出目标，而是通过参与，让下属自己设立自己的目标。这样做有利于使下属提高实现目标的积极

性,因为目标是自己设立的,容易增加达到目标的决心。如果受到挫折,下属也会以更多的目标导向工作去克服种种困难,努力达成目标。若是由上级直接替他们设立目标,这样就容易使下属感到那是上级的,而不是自己的目标,从而放弃努力,被困难挡住道路。

(四)目标的期望与抱负水平

从心理学角度可以分析,人所追求的目标的性质以及目标的高低,前者就是人对目标的期望,后者是人对目标的抱负水平。现分述如下:

1. 目标的期望

所谓目标,在某种意义上就是人所期望达到的成就和结果。我们做工作期望得到报酬,各人的理想不同,所以期望得到不同的报酬才感到满足。

不同民族、不同文化背景的人对所谓目标就可能有完全不同的观点,对所指目标的性质也完全有着根本不同的理解。比如,日本人在美国办厂很成功,有人到那里去总结经验,他先找到那个厂里的两个高级的美国工作人员(副经理)谈话,他们反映说,“这些日本人待我们很好,让我们参加决策,工资很高,我们很满足”。调查者进一步追问道,“你们很运气,但不过你们总会想到还有什么可以改进的地方吧,好不好告诉我?”他们不假思索地迅速地回答了问题,显然这些问题一直是他们的心事,他们说,“这些日本人就是不懂得目标,它使我们纳闷”。然后调查者又向日本经理调查(就是上面两个副经理的上司),他对这两个美国人大加称赞,认为他们既忠诚又内行,好得不得了。但当调查追问到要求他们有什么改进时,经理就说,“这些美国人就是不了解我们的目标”。

显然,美国和目标企业管理者彼此对目标的见解不同。美国企业家有他们追求的目标。一般偏重营业利润的指标、减少损耗的指标等等。而日本企业家有自己的企业哲学,那就是要了解雇主和雇员的要求,了解服务对象的要求,了解怎样才能对付竞争等。所以,日本经理认为,只要懂得这些道理,则不论情况如何变化,不用交代,分管的人员都会自己去了解目标所在。由此可见,美国的企业管理者比较偏重一些具体的经济指标,认为没有这些指标就无从检查或者衡量他们的成就。而日本的企业管理者则更重视企业所以会取得成就的经营上的奥

秘,这些才是企业所追求的更重要和更高一级的指标。

我国是社会主义企业,企业管理者的期望目标应该同西方资本主义国家有所区别。我们的企业一方面要取得最佳的经济效益,另一方面有着为全体人民谋福利的崇高职责。这就说明,在企业的目标性质上,不同制度的国家是存在着很大差异的。

作为个人来说,一个人的努力是受着他的目标也就是期望所决定的。但是,不同的人所期望的目标的性质是不同的。从下图9-6中可见,一个人通过努力可以取得某种成就,根据这些成就可以取得报酬,但报酬分为两种,一种是物质的,另一种是精神的。不同的人需要的报酬是不同的。有些人有"一切向钱看"的倾向,但是,绝大部分人重视的还是精神上的报酬。精神报酬就是精神鼓励。这首先表现为,劳动的成果要得到集体和社会的承认。用工人的话来说就是"我们这样干,只要领导晓得就行了"。由此可见,工人干活不完全是为了钱,而是要得到领导的认可。对于工人的目标给予"认可"之后,就等于目标有了结果。而这种结果是以物质报酬(奖金等)和精神报酬两种形式出现的。

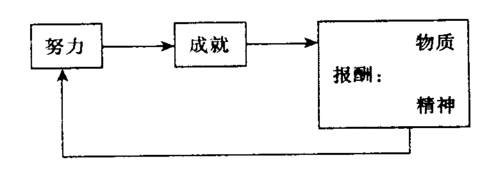


图9-6 对结果认可的反馈作用

从心理学上来分析,取得了结果会反馈地作用于劳动者,使劳动者产生积极的情绪反应,这样就能激励工人持续不断地,以更高涨的热情进行生产,其结果是形成一个正反馈的链锁反应。反之,当一个人的目标,经努力后却得不到领导的"认可"时,就会产生结果的负反馈,其后果是工人的热情愈来愈低,劳动效果会降低。

我们还应该指出,期望既有个人的因素,也有社会的因素。例如,一个工人对他的报酬不能脱离当时的生产水平与周围同事的水平。这就说明,人对报酬的期望不完全决定于他的个性,同时更受到社会的制约。社会的风尚和理想会影响一个人对报酬的看法。社会主义社会中个人的期望一定要同社会对他的期望相一致,离开社会的制约性,盲目

追求个人不切实际的期望,只会带来消极的后果。

2. 目标的抱负水平

一个人对目标的抱负水平(Level of Aspiration)是指欲将自己的工作做到何种数量标准的心理需求,抱负水平又称为志愿水平,这是个人从量上来考虑目标的高低,抱负水平决定了人的行为要达到什么程度。因为目标分为现实和理想两种。例如打靶,靶心是打靶的理想目标。通常定为 10 分。一个人去打靶总不会都把目标定为 10 分,一般定为 8 分或 9 分。这个 8 分或 9 分就叫现实目标。这说明,一个人在从事某一实际工作前,会预先估计自己所能达到的成就目标。假使其工作结果达到或超过了预先估计的标准,就会有一种"有所成就"的感觉。即"成功感"。反之,工作结果达不到预先估计的标准,就会产生一种失败感、挫折感。

一个人的抱负水平的高低取决于个人因素和外部条件两个方面。

(1) 决定抱负水平的个人因素。①个人的成就动机。成就动机强的人,抱负水平就高些,缺乏成就动机的人,抱负水平很低。②过去的成败经验。一个人在过去从事某事时经常成功,他对此事的抱负水平就会提高。反之,如果过去他从事某事老是失败、"碰壁",他对此事的抱负水平就会降低。③目标的现实感。"挟泰山以超北海"明明是做不到的,不成功自然不能算是失败,"为长者折枝",只是举手之劳,做到也不一定有成功感。所以现实目标不可过高或过低。④个体差异。有的人一成功就将目标提得很高,有的人一失败就不干了。从这里可看出志愿水平的个人差异很大,有些人大胆,有些人畏缩,有些人经不起挫折,这些都影响抱负水平。

从我们的观点来看,决定一个人抱负水平的最重要最根本的因素,是他的觉悟水平、事业心。富有事业心和进取精神的人必然有较高的抱负水平。而那些缺乏事业心、上进心、马马虎虎、得过且过的人,其抱负水平必然很低。

(2) 决定抱负水平的外部条件。①社会和集体的影响。父母、老师、朋友、上级的期望、社会风气、群体的气氛,这些都是影响抱负水平的外部条件。如果整个社会气氛都指向较高的目标,那么个体的抱负水平也会提高。比如在"知识越多越反动"的年代里。人们对学习的抱

负水平降低了,而在恢复了高考制度后,随着社会风气的好转,人们对学习的抱负水平普遍提高了。同样,一个士气高昂、充满生气的群体,其成员的抱负水平也往往比较高。同样,同一生产小组中的成员在订劳动指标时,并不都是凭个人的能力而是受到班组的约束。班组对成员的干涉很多,个人指标太高的要压下去,不能达到的会受到指责,大家都向小组的平均数靠拢。②角色的影响。在社会上担任什么角色就会影响一个人的志愿水平。例如,作为领导,一般要高于普通成员的抱负水平,大学生一般的也高于中学生。③对指标提法的影响。对指标的提法不同,结果也就不同。如问"下次预备怎么干"和"希望下次怎么干"就不同。前者是现实目标,后者是理想目标。有人用高水平、最低水平、最可能水平三种提法,结果实际达到的水平近于最高水平而不是最低水平。根据三种水平的相关系数的计算,最可能水平与最高水平有明显的相关,和最低水平就没有什么相关。这是因为最低水平并不是一个人所期望的,而只是因为怕外部条件不利而落到的最低水平,换句话说,也就是他所要避免达到的水平。所以,抱负水平总有些理想成分。一个人总不愿庸碌一生,追求理想或较高目标应该是每一个人的干劲源泉。

9.2.2 目标管理法

(一) 目标管理法的概念

目标管理,也可称为目标管理法(Management by Objectives),简称为MBO,这是一种有名的管理技术。目标管理其实质是一种管理上的激励技术,也是职工参与企业管理的形式之一。国外许多公司、企业已相继应用,并收到了一定的效果。

目标管理的创始人是美国的管理心理学家德鲁克(Peter. F. Drucker)。德鲁克生于1909年,原奥地利人,纳粹入侵前,在法兰克福一家杂志社当编辑。1937年迁居美国纽约。起初,给一个英国报业联合组织当记者,后在多家银行和保险公司担任经济顾问。后又成为美国一些大企业的经营改革与管理方面的顾问。德鲁克的主要著作为《管理的实践》(1954),《管理效果》(1964),《有效的管理者》(1966)。这些著作都是以他过去30年里,从事各种顾问工作的实际经验为基础而写成的。其中,《管理的实践》一书已成为今日目标管理的先驱。

他在书中首次提出了目标管理的概念，并把重点放在各级管理人员中间。1965年沃迪因(G. Ordiorne)发展了这一概念，他把参与目标管理的人员扩大到整个企业范围。他认为，实行目标管理的过程是通过上下级一起来确定共同的目标，使职工从中受到激励，而且由大家共同来对所确定的目标具体化并实验实施情况和评价实施结果。

(二) 目标管理法中目标的一般概念

目标管理法是指设置目标，在管理过程中对这些目标的运用，并以这些目标鉴定个人和组织的工作，这一切就是众所周知的目标管理。其次，目标管理法还包括：这些目标是在上级和下级联合参与下制定的，下级的工作是根据其实现这种目标的程度来评价的。目标是任何一个管理部门努力前进的终点或目的地。目标管理法是任何一个组织管理部门的基本方法，其作用是：(1)目标指明方向；(2)目标作为激励因素；(3)目标促进管理过程；(4)目标是管理的基础。

目标的类型包括外部目标与内部目标。企业服务于顾客，服务于社会为外部目标；满足企业本身利益(职工福利、利润、产品地位等)为内部目标。

彼得·德鲁克曾建议，要按下列8个领域分别说明其目标：(1)市场状况；(2)创造革新；(3)生产能力；(4)实物和财政资源；(5)获得性；(6)经理的成就和发展；(7)工人的成就和发展；(8)社会的责任。

(三) 目标管理法中目标的属性

管理心理学家波特和斯蒂尔斯考查了目标的属性有以下六种：

1. 目标的具体性。许多事实都证明，把目标订得明确，要比笼统地要求"你们好好干吧"要好得多。国外有项研究结果表明：若干参加该试验的被考察对象，先都根据他们的成绩、能力和态度作了评分，然后分别派到一个积极性高和一个积极性低的小组里去。给那个积极性低的小组布置了十分具体的工作目标。而对积极性高的小组则只告诉他们"好好干"。结果表明，那个积极性低的小组，无论在工作成绩还是对任务的积极态度方面，都很快赶过了高积极性的小组。

2. 对目标设置的参与。一般说来，职工参与目标的制定，使他看到了自己的价值和责任，有了乐趣；一旦达到目标，又得到一种满足感。此外，职工参与目标设置，能提高对目标的理解，并使职工较易于接受

该目标。

3. 目标过程的反馈。显然，对目标过程的反馈，可以把职工干得好坏的情况反馈给他们自己，有助于帮助他们保持自己的行为不致偏离既设轨道。此外，还能激励他们作出更大的努力，这对于那些有高度成就需要或独立性需要的人来说，就更有重要的作用。

4. 职工间为实现目标而相互竞争。这种竞争会比无竞争的情况下干得更努力。但是，有时竞争也可能带来害处，如在竞争中只注重提高产量，而使产品质量受到损害。

5. 目标的困难性。适当的困难可提高人们为达成目标所作的努力，使目标具有挑战性，但若过于困难，就会引起沮丧感，感到“可望而不可及”。

6. 目标的可接受性。这是指人们同意和接受任务指标的程度。这一点也是很重要的。如果这点办不到。那么达成目标就有困难。

（四）目标管理的具体做法

目标管理的具体做法可分为以下三个阶段：

1. 目标的设立。企业设立总目标，职工积极主动地参与目标的设置，或者就选择什么目标提出建议，或者至少能和上级一起讨论并同意这些目标。目标要订得尽可能具体。每个部门根据总目标会同上级订立部门的目标，职工再根据所属部门目标订立个人目标。从而形成一个目标连锁。但是，在这种情况下的目标的数目不能过多。

2. 过程管理。用一整套管理控制的方法去实施目标。但主要是放手让职工发挥各自的积极性，去完成自己所订的个人目标。具体实施办法可由各人自行确定，不必人人一样，千篇一律。

3. 对照既定目标来考评效果，并讨论未达成目标的原因，同时，为下一个目标管理周期创造更好的条件，以利于设置新目标。根据对达到结果的评价，可采用奖励手段，激发人们为完成更高目标而努力。

（五）目标管理的优点

管理心理学家认为，目标管理对激发职工的积极性和提高企业的经济效益有以下的好处：

1. 目标管理迫使人们事先得制定计划。

2. 目标管理过程含有反馈这一环节,这就能保证上下级之间对于要下级去完成的任务取得一致的意见。这有利于沟通上下左右的意见,使达成目标的措施有可靠的基础。

3. 目标管理承认职工的个人差异,并允许每个人各自设置自己的目标。

4. 下级参与目标设置,易于增进他们对目标的理解和乐于接受目标的程度。他们在参与制订目标中会发现自己的价值的责任,并能从达成目标中得到满足。

5. 目标管理有一套控制的办法,能使实际的工作成绩与目标的偏差受到定期和系统的考评。

6. 企业利益与职工利益便于统一。目标管理有利于鼓励人们增长才能和提高积极性。

管理心理学家认为,如果将目标管理同前面讲的期望理论与公平理论有机地结合起来应用,那么,就能帮助领导更有效地满足职工需要,更好地调动他们的积极性。比如,设置了具体的目标,就能提高职工的期望值,同样设置了具体目标,并使奖酬按他们的工作成绩发给,这就能提高他们对奖酬与成果之间关系的认识,此外,职工参与目标的设置,就能提高他们对实现目标本身的效价。

在目标管理与公平理论之间,如能按每个人的贡献付酬,尽量做到公平,就能更好地激励职工努力生产。

(六) 目标管理的缺点

目标管理也有它的不足之处,这主要表现在以下几点:

1. 在有些情况下很难设置具体目标。例如,属于发明创造性质的劳动不宜于将目标设置得太具体,规定得太死。

2. 固定的目标可能给整个体制带来僵化性。比如,有时环境已有了明显的改变,职工们却还在继续追求既定目标。

3. 管理人员往往嫌它太费时间,而且需要大量文字工作。文件繁多加重了行政管理的工作量。

4. 由于目标管理重视的只是具体的、定量化的目标,这就容易忽视一些定量性不明显的指标,如只奖励生产率而损害创造性等。

5. 需要各级领导有一致的看法,不然实行起来效果不大。

（七）日本和美国企业中的目标管理

目前，日本的一些企业正在积极推行目标管理。他们认为，目标管理是管理心理学在经营管理活动中的应用。日本管理心理学家认为，根据Y理论，人们在目标明确的条件下，自己能够对自己负责，这一点正是实行目标管理的前提。

目标应该是通过努力可以达到的，因此不能订得太高，但也不能太低。目标管理就是要使部下不断地增强和积累信心。

日本的小仓光雄认为，应该将目标管理同任务管理区别开来。因为“任务管理”是和“目标管理”相反的一种管理方法。这种差别表现在下图9－7中。

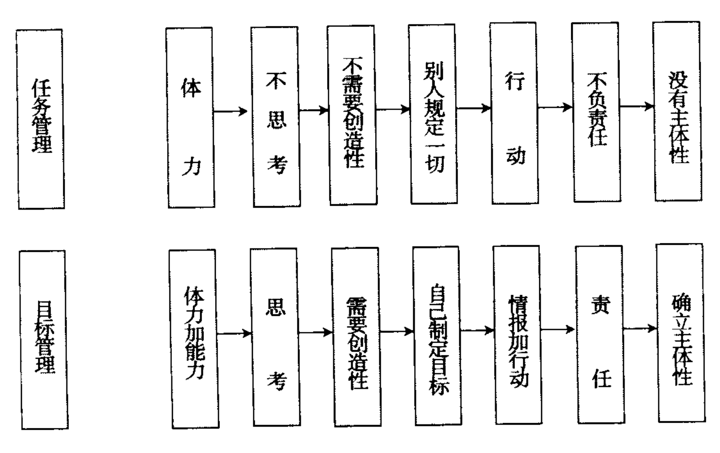


图9－7　任务管理与目标管理

小仓光雄认为，任务管理是从人只要有体力就可以这一观点出发，因此不需要思考和创造性，一切都听别人的指使，自己只是单纯地干活，即只是行动，因而本人可不负责任，更没有主体性。但是，目标管理正好相反。它首先确立了人的主体性，从这点出发，领导者把责任交给下属，使其有责任，行动时也不单纯只是行动，还是收集情报，并且自己安排自己。在行动时，既需要创造性，也需要思考。这样，对于人来说，既要有体力，还要有能力，这就需要培养和教育。

这两种管理方法的区别还表现在，任务管理只把工人看成是齿轮，

工厂经营好坏似与广大企业成员没有关系，工人在厂内没有主体性，而目标管理是为了发挥每个人的积极性。为了实现目标管理，就要给每个人以责任和相应的权力。下属为了实现目标，就要规定自己的行动计划，自己收集情报，主动学习和研究，还要发挥创造性。此外，单凭经验和体力都不行，还要有能力，包括知识、技能、态度和解决问题的能力。

小仓光雄进一步对日本和美国的目标管理作了如下的比较（见图 9－8）。

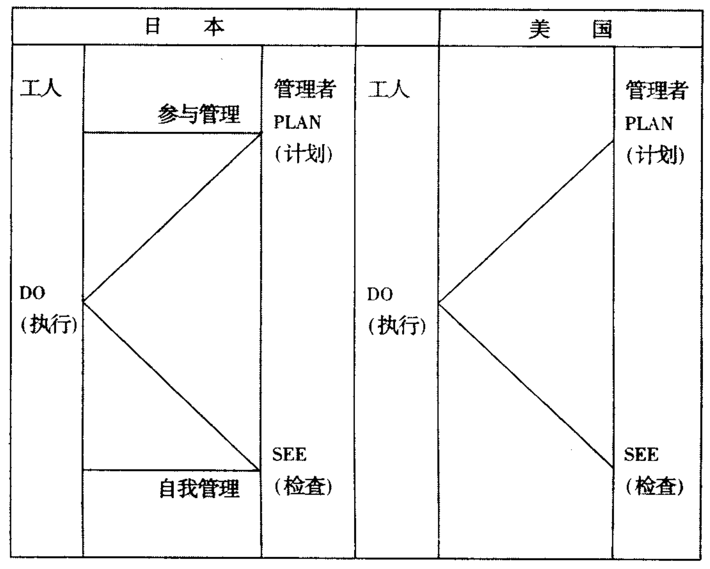


图 9－8　美国和日本的目标管理比较

美国的目标管理是由上而下的，而日本的目标管理是由下而上的。

从图中可见，美国的目标管理是一种 P·D·S 型的管理，又可称为“V”型管理，即由管理者制定目标，工人执行，管理者进行检查。

日本的目标管理是工人参与制定计划，对管理者制订的计划提出修改意见。而且，工人检查自己所做的工作，即实行工人的自我管理，这种目标管理称为“M”型管理。日本的目标管理的特点是全体人员参加的，这样就形成了 TQC 管理（即全面质量管理）。

日本的目标管理比美国好，这是世界公认的看法。

9.2.3 目标管理在我国企业的应用

我国的一些厂矿企业借鉴国外的目标管理法，在生产中加以推广应用，已经取得了显著的效果。现举以下案例进行分析。

［案例1］ 东风汽车厂（原第二汽车厂）推行目标管理的经验

第二汽车厂为适应企业从单纯以生产为中心向以经营为中心转变的需要，积极学习、借鉴国外科学管理的方法和经验，1982年大面积地推行了目标管理，取得了显著的效果。他们具体做法如下：

（一）加强对目标管理的认识

通过学习，他们认识到目标管理就是根据企业生产经营目标进行管理的一种方法。企业的最高经营者于年初，让全体职工根据企业总目标，制定各自单位的和个人的生产、工作、管理等目标，并努力完成之，在年末进行效果评价，这种管理方法就是目标管理。

其次，他们认识到，目标管理既不同于X理论的管理，也不同于Y理论的管理，而是介乎于两者之间的一种有效管理方法（见表9－3）。

表9－3 比较目标管理同X、Y理论的差别

X理论管理	目标管理	Y理论管理
认为人天性不喜欢工作，因而对大多数人必须运用强迫、控制、监督、惩罚等才能使其努力完成组织上的目标，所以必须是管理部门规定做什么和必须怎么做。	认为人有许多不同的需要和动机，但主要的需要是实现胜任感，而且有连锁反应，产生新的目标，所以要使工作、组织、个人三者配合适当，管理部门要有宗旨，然后与执行者共同商定做什么，达到什么程度，发挥执行者的聪明才智，努力达到预定的目标。	认为人在工作中消耗体力与脑力，同游戏与休息一样自然，人们执行工作会实行自我指导。人自我要求的满足，可能指向组织目标的实现，所以管理者不要作具体规定，而是凭人的自觉行动，发挥才智。

从上表可见，目标管理既重视人的因素，发挥人的主观能动性和聪明才智，又重视科学管理，讲究科学的分工与合作以及工作效率，是两者的有机结合体。通过企业的目标体系，把企业的各个方面的工作合

理地组织起来,运用两个动力(思想政治工作与经济利益),把企业上下的力量充分调动起来,形成一个为实现企业的总目标而相互密切合作、有组织的群体活动,从而有效地解决企业各时期存在的主要问题,达到预定目标,实现最佳全面经济效益,使企业朝着长远目标健康地发展。

(二)推行目标管理的四个步骤

目标管理执行中的四个步骤为:制定与展开目标、实施目标、检查、评价效果四步法,现分述如下:

1. 目标的制定与展开。目标在此是指企业的方针。企业的方针是企业行动的指南、方向,是企业的指导思想和政策,它体现企业行动的重要和主攻方向。企业方针除以高度概括、概念性的东西为主外,尚有形象目标的成分。如"实现产品创品牌,夺金牌,打入国际市场"。目标则是人们通过自己的各种活动所要达到的预期结果。它是方针的具体化,其表达形式有二种:一是数量目标,即要求在某方面要达到的具体水平和程度,可以用绝对数和相对数来表示;二是形象目标。数量目标所定的数据,在一定计划期内是不变的,所以可称为静态目标。形象目标是用具体的形象对比来说明的,所以在一个计划期内,其具体要求也会因对比的对象的变化而变化,所以称为动态目标。

目标、方针的设立是目标管理的前提和先导,在设立目标的过程中要做到:收集大量的资料以作为设立方针、目标的依据;要在预测的基础上,综合考虑,确定适当的目标;对实施目标的各种方案进行经济、技术分析,可行性分析,评选出最优方案。

目标、方针的展开要考虑到下述原则:各级子目标能支持共同的总目标;目标之间要协调和平衡;制定的目标力求简明;按现代组织原理,使组织中的三个相互作用的基本因素(结构、技术和人)得到最佳的平衡和安排;展开的程序,采用自上而下和上下结合的方法进行。

目标的展开要通过一定的形式来实现。在展开的格式上以实用、简明、易行为佳。第二汽车厂采用了竖向展开的宝塔型的目标体系(见下图9-9)。

2. 目标的实施。目标管理的实施,强调执行者要自主管理,靠独立自主地去完成目标。强调自主管理不能忽视领导的指导,发现薄弱环节,要及时提出意见,予以修正。在遇到较大难题时,或采用典型调查以

指导全面，或采用“诊断”的方法。实施中对于处室、科室等单位，有的采用缺陷点统计法，通过统计、定期分析，予以改进，有利于实现目标。

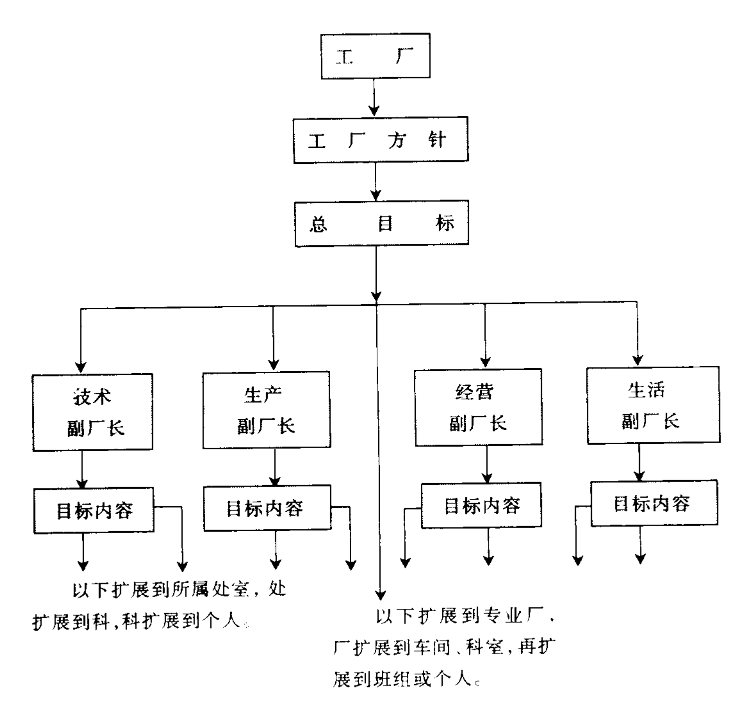


图 9-9 目标展开示意图

在执行中，由于情况的变化，可能会有目标内容及程度上的修正。

3. 目标完成情况的检查。检查是考核评价的前提，是实现目标的手段，也是总结成绩、找出差距，进入新的循环的重要措施。检查分为自我检查和上级检查两种。检查的间隔需视每次检查所花时间的多少以及获得的效果如何，综合权衡确定之。检查与被检查人之“距离”，不应太远。有时组织专门班子，也是防止偏见所必须的。

4. 目标完成情况的评价。目标管理强调效果，所以必须重视成果评价。考核评价并及时反馈，一方面可以使达到或超过预定目标的执行者得到工作上的满足感和向更高目标前进的信心；另一方面也是下

一个循环设立目标的依据。

考核评价的方法为PQC—MP计奖法，即把目标完成程度(P)、工作质量(Q)、管理状况(C)，人员多少、目标的复杂、困难程序(MP)以及修正情况等进行综合评价，用一个公式表示即为：

综合评价＝P×Q×C×MP±修正部分

这个公式用乘法记分比加减记分更为合理，可以把四种因素划成分值，并进一步把分值折算成为奖金等。

5. 推行目标管理的效果。实践证明，推行目标管理可取得以下效果：(1) 目标管理是“看得见”的管理的好形式，目标管理的形式图表化、形象、直观，使管理公开化，便于自我控制，群众监督和上级检查。(2)强化了民主管理。由于制订目标时重视协商，联合讨论和意见交流，所以使职工真正从实际上参与了管理和决策。(3) 更好地落实了各级责任制，使责、权、利更好地相结合。(4) 更充分地调动了各方面的积极因素，有利于完成预定目标。(5) 有利于抓住企业生产经营中的主要矛盾，全面提高经济效率。

[案例2] “四—四”目标管理体系

上海第二纺织机械厂的“四一四”目标管理体系独具特色，取得较好的效果。该体系的目标构成有四个来源，将目标分解为四个层次，目标下达有四条渠道，目标考核有四种形式。

企业目标制定所根据的四来源是：(1)国家长远发展规划与本年度指令性计划；(2)行业发展规划和地区发展规划；(3)市场预测、用户意见、经营信息等；(4)企业长远规划、厂长任期目标及工厂管理委员会决策等。这样制定目标既适应了经济形势发展和市场竞争趋势，又结合了企业具体情况，并使职工得益有一定提高。

目标制定后，企业按厂部、部门、班组、个人4个层次自上而下层层展开、层层落实，使全体员工明确企业与所属部门的方针目标，在各自本职岗位上为目标的实现而努力。与此同时，制定的目标按照计划、质量、企管、厂长指令四渠道下达，尽量与专业管理相结合，依靠企业原有的管理基础，做到指标下达及时，检查反馈协调。

在到达实现目标预定期限时，上下共同对实施目标成果作出评价。

他们采用4种考核形式:(1)对部门、车间的奖评,采用上不封顶、下不保底的超产承包计奖法;(2)年底对完成各类综合计划与企业重大目标的联责承包计奖;(3)对企业重点攻关项目,采用项目经理责任制,对一般项目纳入质量管理小组考核;(4)推行调动员工个体管理工作积极性的种类奖评。

建立"四一四"目标管理体系后,1984年该厂总产值、税利得到同步增长,并研制出具有国际水平的纺织机械,填补了国内空白。总之,"四一四"目标管理体系促进了企业经济与技术的进步。

[案例3] 运用新的目标管理模式促进企业升级

上海第三钢铁厂在管理实践中,形成了自己的目标管理新模式,即以企业方针目标为导向,优化各专业管理,强化三大体系(承包经济责任制,科技进步,政治思想工作)。其目标管理模式有如下特点:

1. 坚持目标的高标准和可行性。该厂1986年制定升级规划时,根据实际提出的目标是:1986年达到二级企业,1987年达到一级企业,1990年开始攀登特级高峰;对已达考核标准的则自我加压,提高目标值,如一级企业考核标准"人均实现利税"为1.06万元,他们则提高到1.42万元。

2. 化大为小,分整为散。该厂根据高标准原则,在创二级企业时,就在各分厂进行创"一级分厂"的活动。各分厂以创"一级分厂"为目标,向下要求层层制定目标,从分厂、科室、车间、工段到班组层层展开,并进一步分解落实到个人。该厂特别注意班组创等级活动,因为这是实现分厂总厂升级目标的基础。

3. 发挥职能部门作用来实现升级目标。该厂把一级企业的目标细化横向展开,落实到各有关职能处室和部门,"各自为政",各显神通"。如为确保安全指标达标,安全处提出"001"目标(死亡、重伤事故为0,千人负伤率低于1),并进行了安全教育和培训,制定并落实一系列卓有成效的安全措施,安全指标达到"一级企业"指标。这一做法的另一优点是,各专业处定在落实自己的升级目标时也提高了管理素质。

上海第三钢铁厂目标管理模式的好处是:抓到了点子上,"纲举目张"。

9.3 公平理论与管理

9.3.1 公平理论的一般概念

美国心理学家亚当斯(J. S. Adams)任教于北卡罗来纳大学。1963年亚当斯发表了他的论文《对于公平的理解》,1965 年亚当斯又发表了《在社会交换中的不公平》一文,从而提出了公平理论的观点。

亚当斯的这一理论,主要是用来解决工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

(一) 公平理论的一般概念

公平理论是指,人们总是要将自己所作的贡献和所得的报酬,与一个和自己条件相等的人的贡献与报酬进行比较,如果这两者之间的比值相等,双方就都有公平感。

亚当斯提出了公平关系的下述关系式:

$$\frac{O_p}{I_p}=\frac{O_O}{I_O}$$

其中,O_p 代表一个人对他自己的所获报酬的感觉

I_p 代表一个人对他自己所作贡献的感觉

O_O 代表一个人对他人所获报酬的感觉

I_O 代表一个人对他人所作贡献的感觉

这个等式说明,当一个人感到他所获得的结果与他所作投入的比值,与作为比较对象的别人的这项比值相等时,就有了公平感。

如果这两者之间的比值不相等,一方的比值大于另一方,另一方就会产生不公平感,反之亦然。

这种情况可以用下图 9-10 示意。

由上可见,公平理论认为:(1)职工对报酬的满足程度是一个社会比较过程。(2)一个人对自己的工作报酬是否满足,不仅受到报酬的绝对值的影响,而且也受到报酬的相对值的影响(个人与别人的横向比较,以及与个人的历史收入作纵向比较)。(3)需要保持分配上的公平感,只有产生公平感时才会心情舒畅,努力工作;而在产生不公平感时会满腔怨气,大发牢骚,甚至放弃工作,破坏生产。

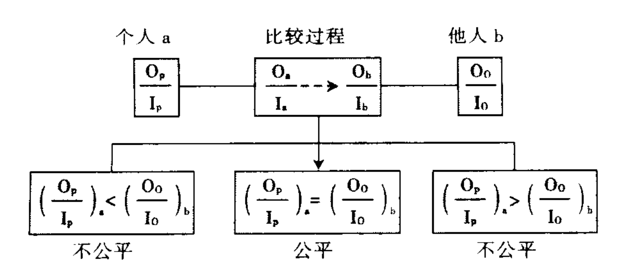


图 9－10　公平理论示意图

(二) 组织中的投入与产出

下表 9－4 为组织中投入与产出的事例。

表 9－4　组织中投入与产出的事例

投　　入	产　　出
年龄	挑战性的工作
出勤	奖金
人际沟通技巧	工作津贴(车位与办公室)
工作努力(长期)	工作保障
教育水平	工作单调乏味
工作经历	升职
工作业绩	认可
个人表现	责任
业务经验	工资
社会地位	资历
技能	地位的标志
培训	工作条件

由上表可见，作为投入的项目包括出勤、工作业绩等，而作为产出的项目也是很多的，其中包括奖金、升职等。

(三) 不公平的后果及消除方式

不公平会引起个体以及个体之间的紧张焦虑。由于紧张焦虑是种不愉快的情绪体验，因而人们会力图将其减弱至可容忍的水平。为了削弱所感受到的不公平及其相应的紧张焦虑水平，个体会从下列六种

方法中选择若干项采取行动，具体的焦虑—弱化过程见下图 9－11。

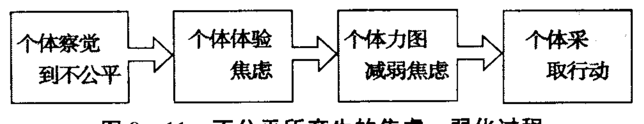


图 9－11　不公平所产生的焦虑—弱化过程

1. 个体可以采用增加或减少投入以达到其所认为的公平水平。例如个体如果认为报酬过低，则可以通过降低产品产量、减少工作时间以及经常缺勤等方式以恢复公平感，下图 9－12 中形象地揭示了这一关系。

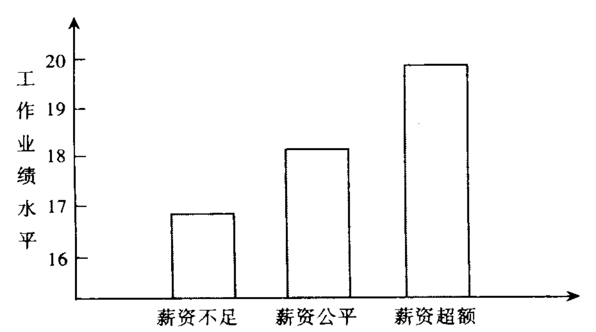


图 9－12　关于薪资不足与薪资超额的员工业绩水平比较

从图中可见，与薪资公平的员工相比，薪资超额的员工生产效率高，薪资不足的员工生产效率低。

2. 个体可以通过改变其产出以恢复公平感。许多管理者尝试通过保证改善工作条件、减少工作时间、在员工努力程度不变的情况下提高工作报酬等方式以增强企业凝聚力。

3. 个体可以对其投入与产出进行心理曲解。与实际改变投入和产出不同，个体可以通过在意识上对其进行曲解从而达到心理平衡。例如，感到不公平的个体可以曲解其工作难度（这工作对我而言是小菜一碟）或者强调其工作重要性。（这工作实在重要！）

4. 个体可以离职或者要求调到其他部门工作。个体这样做是希望恢复心理平衡。

5. 个体可以通过更换新的参照对象以减弱不公平感。例如明星高中的运动员由于没能获得名牌大学的奖学金，便自我安慰地认为进普通学校求学对于自己的发展更有利。

6. 个体可以对他人的投入与产出进行心理曲解。个体可以认为作为参照对象的他人确实工作比自己努力，因而其理应获得更多的报酬。

总之，当一个人发觉自己的分配受到了不公平的待遇时，为了消除由此而产生的心理上的不平衡，他可能会以以下几种方式来消除不公平感：(1)谋求增加自己的报酬；(2)谋求降低他人的报酬；(3)设法降低自己的贡献；(4)设法增加他人的贡献；(5)另换一个报酬与贡献比值较低者作比较对象。

前四种谋求公平的行为方式，实际上是在向有关方面施加压力，而后一种方式是属于心理上的自我安慰性质。

9.3.2 公平理论在我国的应用

(一) 公平理论在总结评比中的应用

在我国，如何将公平理论正确地应用到总结评比、奖惩制度、工资调整、晋级等实际问题上去，尚待深入探索。一般说来，用得好，就可以起到真正的激励作用；用得不好，会引起人际关系的紧张及各种冲突，使人产生挫折感。在社会主义初级阶段，公平激励是一个带有普遍意义的理论与实际问题。

公平理论在我国总结评比工作中用得较为广泛。我国各部门总结评比较频繁，现在这一工作已开始重视公平理论，将其原理运用到具体的措施当中，取得了好的效果。

1. 总结评比的激励作用。总结评比主要是通过总结，明确工作成绩和经验教训，在此基础上评选出先进的单位与个人。

被评选为先进的个人，他的工作成就得到了组织与群众的认可，其自尊的需要上得到了满足。这种高级精神需要的满足往往会比生理上的低级需要的满足(吃、穿等)更能使人受到激励，积极性得到进一步的调动，对今后的工作能起到很大的促进作用。一些没有被评上先进的个人，在正确思想的指导下，能积极向先进学习，找差距，给自己提出更高的要求。至于个别成绩比较突出而没有被评上的个人，也会在评比中克服“不公平”心理，从而提出争当先进的新目标。

2. 我国总结评比中存在的问题。总结评比是我国传统的、行之有效的工作方法之一。总结评比的目的是激励个人与群体的积极性，但是，如果搞得不好，总结评比就会产生负作用。评上先进的人怕别人议论，没评上的人又有不公平感，积极性受到挫伤。有时，评比之后人际关系更加紧张，同志间的隔阂反而加深。目前，我国总结评比中出现的问题可归纳为以下几个方面：

(1) 评比标准含糊，缺乏准确性。先进条件抽象空泛，定性的多，定量的少，弹性大，对不同工作岗位和条件的人员缺乏具体规定。

(2) 工作草率，缺乏规范性。评比工作制度和程序不健全，或者有制度程序而落不到实处。日常工作考核无记录、无总结，每当上级催促或急需填报有关评比数据时，才不得已仓促研究人选，体现不出“评”和“比”这一工作特色。

(3) 少数人说了算，缺乏民主性。个别领导在评比时，定调子，划框子，圈圈子，甚至领导直接提名，群众附和通过。或是一个争先提名，众人随声附和。这些做法不能真正体现广大群众意愿。

(4) 先进比例失调，缺乏典型性。一是领导干部多，二是蝉联式老先进多，三是评功摆好和善走捷径者多。

(5) 表彰措施不力，缺乏激励功能。先进评出后，只局限于开一次表彰会，发两个纪念品，注重物质奖励，忽视精神激励。这样，先进无光荣感，后进无羞耻感。

此外，有的单位总结评比，有的月、季或半年一次，也有的是完成一项任务进行一次总结评比。如果真有需要也未尝不可，但是搞得太多也就失去了意义。例如，科学研究这种长期、艰苦的脑力劳动，无法限定在年度评比以前结束，以便及时参加评比。这时就会有二种情况发生，一是，虽然做出了科研成果，但错过了评比期，要等待一个时期才能参加评比；二是，领导人为了反映本单位的科研成绩，对一些尚未完成的项目也虚报为已完成项目。总之，评比是要搞的，但太频繁了，又失去了评比的严肃性与价值。

3. 总结评比要掌握人的心理反应。一般情况下，总结评比中不同的人会有不同的心理反应。群众感到同志间各有长短，不好提名，怕得罪人。所以，评比会开始时往往会有长时间的沉默。工作比较好的同

志怕在评比中反复比较，揭自己的短，有伤自尊，还不如不评。工作一般或较差的同志对评比不关心，有从众心理。

根据调查，评比过程中的心理反应有如下几种：

（1）从众性评比。例如，某单位按上级规定下达的比例，要求评选出两名先进。一名在各方面特别突出的人物入选，大家也没有什么意见，但是，第二名候选人的产生就比较困难。因为大部分同志情况差不多，此时谁也不愿提谁，只怕提了别人显得自己差了。这时，有一位同志推荐一位思想较好、群众关系较好，但身体较差、经常半休者作为候选人。对这样一位并不太理想的候选人，大家不满意，但是因为再也没有更合适的人选被挑选出来，只得心照不宣地通过了。由于群众一致通过，上级也不好做工作，怕再做工作又会引起新的矛盾。这样的评比，激励作用就打了折扣。

（2）由限额所引起的挫折心理。评比往往有限额，有了限额就要照顾到面的平衡。比如，要考虑在青年同志中评选一人，中年人中选一人，妇女中选一人。但是有的群体中先进众多，有的群体中表现突出的不多，为了评比某人而不评另一个人又要进行一番平衡分析。在这种情况下，没有被评上的同志心理上会产生挫折感，自尊的需要没有得到满足，而被评上者心里也不踏实。

（3）心理上的退让反应。例如，某次评比某单位只有一个名额。单位里最出色的一位同志主动将名额让给另一名比较好的同志，因为他上届已经被评过先进，认为不要老是自己连选连任，该轮换了。这种做法并未引起领导与群众的反对，反而觉得这种"轮流坐庄"的办法还不错，可以免去评选时的麻烦。但是，退让反应显然有碍于达到评比出先进的目的。

由上可见，总结评比搞得好是有激励功能的，它能调动积极性，产生满意感，增加效益，但是，如果搞得不好，则会产生去激励效应。

4. 要防止总结评比的去激励效应。

总结评比的去激励效应表现在以下几方面：

（1）挫伤了群众的积极性。不公正的评比有时比大锅饭更严重地挫伤了职工的积极性。因为，大锅饭是干好干坏一个样，而不公正的评比，则是干得好的人没有表扬、奖赏，干不好的反而有表扬和奖励。另

外，评比后奖励的尺度也会影响人们的积极性。

[案例分析] 公平才有激励作用

上海铁合金厂一车间113号高炉是由以青年为主体的炉组负责管理。这个炉组改进了工艺，延长了炉龄，提高了经济效益，上级主管部门发给他们200元奖金。奖金是这样分配的，助理工程师拿26元，正炉长拿18元，副炉长拿8元，工人每人拿2元。工人们觉得分得不公平，有的说："正副炉长付出的劳动是比我们多一点，但相差不太大。他们多拿一点奖金，我们没意见，但现在差距太大了，他们的奖金是我们的9倍和4倍。这不公平，不合理，我们有意见"。有三分之二的工人拒领奖金，有的甚至消极怠工，骂人，酗酿闹事。

针对这一事件，车间党支部不是批、压，而是"冷处理"。首先，开座谈会听意见稳定情绪，再讲清维护集体荣誉的重要性，对原分配方案，作了调整。助工拿14元，正炉长7元，副炉长5元，工人每人4元。大家心情舒畅，觉得这样公平合理，体现了按劳分配的原则。这样，风波平定下来了。

(2) 产生了严重的人际矛盾。在评比过程中，领导的不公正态度会使职工之间产生严重的人际矛盾。由于领导态度有偏向性，团体成员分成了两派，一派是亲近领导的，另一派是疏远领导的。这种情况往往搞得团体矛盾百出，内部凝聚力下降。

(3) 使领导威信下降。在评比活动中，领导的作风很重要，要真正做到一碗水端平。群体对领导是否公平很敏感，职工们常说："一个领导如在知识能力上有缺陷，我们还不会太多的怪罪，因为你就这么点水平，但办事不公道是无法容忍的。因为这是领导的品质有问题。"如某一位职工工作很认真，样样生产指标得第一，不过喜欢提意见，领导对他很不满意，另一职工是领导的同乡，工作一般化，但与领导关系很好。每次评选先进，评上的总是后者。前者情绪很大，工作积极性受到很大的挫伤。他常对别人讲："我们的车间主任真差劲，只知老乡好"。显然，不公正的评比会使领导威信下降，干群关系紧张。

(4) 频繁评比的消极虚假效果。次数频繁的评比淡化了评比的激

励作用。如,有的活动每月一次,有项目每季度或每半年要评比一次,到了年底评比的项目更多。有的人被评上先进还不知为什么,是什么项目,有的评比限时限刻要有结果。因此,往往是上级有“先进指标”,下级有应付办法,或做表面文章,或骗上瞒下,达不到指标就弄虚作假。这些评比不仅起不到激励作用,反而在群众中形成极坏的影响,败坏了社会风气。

评比的这些去激励效应影响了改革的顺利进行,因此,需要改进评比活动使之能真正起到调动人的积极性的作用,进而推动“比、学、赶、帮、超”活动的顺利开展,促进精神文明的建设。

5. 在消除不公平感的过程中要注意我国的特色。评比过程中可能产生以下四种不同情的公平感(见下表 9－5)。

表 9－5 评比过程中的四种公平感

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">主　观</td></tr>
<tr><td>公　平</td><td>不　公　平</td></tr>
<tr><td rowspan="2">客观</td><td>公平</td><td>客观、主观都公平
(强激励)
(评比方向)</td><td>客观公平,主观不公平
(对主观上感到不公平者做思想政治工作)</td></tr>
<tr><td>不公平</td><td>客观不公平、主观公平
(教育党、团员、干部、不与群众争名、争利,提倡不计报酬的共产主义义务劳动)</td><td>客观不公平,主观不公平
(去激励)
(不是评比方向)</td></tr>
</table>

(1) 评比结果使人感到客观上公平,主观上也感到公平。例如,某工厂一个小组一致推选一名工作认真、超额完成各项生产指标、经常关心组里的同志、搞了几项小改小革取得了很大的经济效益的职工为先进职工。上级领导很满意,全组职工更高兴,感到这样评选先进很公平。被评上先进的职工积极性更高了,因为他的工作得到了领导和全组职工的认可,尊重需要得到了满足。这就是客观上的公平感,即领导、群众都认为公平。没被评上的职工也心服口服,决心向先进学习,争取赶上超过这个先进典型,下次争当先进,这就是主观上感到公平。这种客观上公平,主观上也感到公平的评比是大家所期望的,它能调动人的积极性,起到很强的激励效果。

(2) 评比结果使领导、广大群众感到公平,而没被评上的人感到不公平。这就是客观上公平,主观上不公平。例如某厂在比学赶帮超的活动中,开展评比优胜班组的活动。其中有一个小组争夺优胜班组的呼声很高,在活动中这个小组各项指标完成得很好,与另一个小组不相上下,全组织工感到夺标很有希望。但评比结果是另一个小组被评上了,这个小组得了第二名。全组职工感到不公平,很不服气。小组长带着满肚子的委屈来找车间主任,车间主任看到小组长气呼呼的样子,就知道了他的来由,递给他一支烟,又给他倒了一杯茶。看他气有点平了,车间主任就开导他,你们小组这次干得很不错,但是另一个小组确实干得比你们更出色,并一一作了举例说明。这个小组长听了以后,气消了,慢慢地感到有点不好意思了。车间主任这时就鼓励他下次更努力,回去发动全小组议论议论这次为什么没有夺标的原因,争取下次夺标。碰到这种客观公平、主观不公平的情况,采取引导、疏通的办法,做好思想工作,会使这种主观上的不公平感转化为主观上的公平感,变消极因素为积极因素。如果这位车间主任不管想得通想不通先批评一通,加上名利主义啊、骄傲啊等帽子,那位小组长,不仅气不消,而且更感到气恼,积极性就受到了损伤。

(3) 评比结果是某个同志应该评上先进而没评上,广大群众感到不公平,而没被评上先进的人本身觉得很公平。这就是客观上不公平,主观上感到公平。例如,某厂职工在职代会上一致选举某共产党员为晋级人员之一,但这位党员同志考虑到自己勤奋工作是应该的,应该工作争先、得利在后,所以他主动放弃了晋级机会。晋级名单向全厂职工公布后,全厂职工感到不公平,认为这位同志工作这么好,不给他晋级,那么谁也晋不上级。厂长向职工们说明了情况,职工们听了很感动。有几位在评级中因为自己没有被评上而有意见的职工,对比这位党员同志的言行,感到很惭愧,表示要向这位党员学习,努力工作。

在这种情况下,我们的党员、团员都应该向这位党员学习,才能带领好职工努力工作。我国现在生产力水平还很低,在近期内还不能满足全国人民日益增长的物质和文化需要,例如加工资的幅度不能过高,有时只能给一部分职工加工资。这就要求我们的党、团员,尤其是我们的党员干部更应该向那位党员学习,工作在先、得利在后,带领广大的

工人、农民、知识分子等一起为实现我们的共同目标而奋斗。

(4) 评比结果大家都不满意,这就是客观上不公平,主观上也感到不公平。例如某一个科室在评比先进工作者时,领导主观决定一位和他关系很好、但工作不好的人当先进工作者。这个举动引起了全科室人员的愤怒,感到这样评先进太不公平了,干得好的没评上先进,干得不好的反而评上先进。一位工作最好的同志没被评上,也觉得很委屈,以后干工作也没有劲头了。大家纷纷向上级领导反映情况,上级领导很重视派人专门做调查、后来重新评选,大家一致选工作最好的一位同志为先进工作者。这样才平息了一场风波。

如果上级领导不管不问这种情况,将会产生什么结果呢?结果一定是,职工的积极性没有了,生产完不成,工作搞不好,给经济建设带来严重的损失。

上面的情况说明,公平理论对企业管理有重要的指导作用。领导者应根据职工心理活动规律,运用公平理论,在评比过程中克服消极因素,使总结评比真正起到调动人的积极性的作用。

6. 改进总结评比工作的建设。在实际工作中,我们一方面要注意应用公平理论;同时又不拘泥于此理论,要深信人的意识与正确的态度是能调整不公平感觉的。政治思想工作的力量也就在于发挥意识对行为的调节作用。

在具体评比的方法方面,我们也建议少评全面模范,多评单项先进。目前一评比出的先进往往是多项指标的冠军,要求个人或集体在政治思想、工作成绩、工作作风、人际关系等多项指标上都名列前茅。实际上,完人是少见的,勉强评比,完成比例所限定的先进人数,其后果是在群众中必然会产生评比不合理的不公正感。为此,我们建议可以多选单项先进,如工作任务完成出色、有发明创造、助人为乐等单方面突出的同志都可以评为单项先进。这样一来,先进而可以适当宽一些,也有助于调动各方面的积极性。

此外,评先进应注重“评”字。一个干部或职工到底是不是先进工作者,关键是要通过“评”才能正确作出判断,而且评选先进的过程,实际上也是我们学习先进人物事迹的过程。如果在“评”的过程中不认真总结工作,不讲成绩和贡献,我们又怎能了解和学习先进人物的事迹

呢？何况，评选先进人物，是一件慎重的事情，如果走过场，把那些不是先进人物的人评为先进人物，这不有损先进人物的称号吗？这种评选，不但起不到积极的作用，相反还会在群众中造成不好的影响，从而对评选工作失去信心。

在具体评比的过程中要将工作的重点放在总结工作上。人们普遍有自尊心理的需要，因而评比的重点是，通过群众性的总结，使大家明确我们的工作成绩，明确每位同志在工作上所做的贡献。通过过细的总结每位同志在完成任务中的表现，如思想、能力、才干、人际关系等方面的长处，就可以满足人们心理上的高级需要，就会激励出新的干劲与力量。只要评比是客观、公平的，那么在总结评比过程中，人们也必然会相互影响，相互影响的结果必然的增进了相互学习、互相激励，增进人际关系的和谐。

9.3.3 公平理论与我国的社会公正感

人们对社会中的不公正行为是深为不满的，如以权谋私，多吃多占，假公济私等等不正之风。消除不正之风就是恢复社会公正感。当然，我们不是绝对平均主义者，在某些情况下，因工作需要而作适当照顾，群众也不会有很大的不公正感。但是，差别过分悬殊，必然会使群众产生强烈的不满。

当前，在改革的浪潮中，人们有一种特殊的心理状态，即攀比心理。攀比心理有两重性的作用，一种是积极作用，另一种是消极作用。

人们将我国的知识分子、教师的工资与工人、个体户的收入相比，必将发现，前者的贡献与报酬的比值是比其他阶层的人贡献与报酬的比值低得多，于是必然会产生社会不公正感。这种情况的继续，将不利于我国科技、教育事业的发展，其后果是不堪设想的。此外，两个单位通过相互攀比能发现一些本单位的不足之处，这应该说是一种积极作用。

在攀比过程中，人们脱离贡献而单纯攀比收入高低，这就是一种消极的攀比心理，或称之为“大锅饭后遗症”。再加上民族文化中的消极面、东方式的嫉妒、红眼病等，这些消极的单纯攀比收入的行为，会导致影响职工的工作积极性。

针对这种消极的攀比心理，我们应该在机会均等的前提下，将人们之间的收入攀比转化为“能力”与“努力”的竞争。在社会主义的条件

下,只要实行机会均等,就能为实行公平的按劳分配奠定社会心理基础,使我们的分配真正做到在促进能力的发挥、效率的提高的同时,体现允许收入差距的社会公平。

9.3.4 公平理论在我国应用中应注意的问题

从我国的社会制度,精神文明所提倡的标准与内容来看,西方公平理论确实还存在着不少的片面性和局限性。

首先,公平理论是以个人的利益,得失为出发点的,而社会主义精神文明除强调"按劳取酬"外,还要注意高度的精神境界,还要提倡不计报酬的劳动。在人与人之间应该强调比贡献的大小,而不应该过分计较个人取酬的多少。

其次,有关公平的标准,还存在不同的观点。有的认为应以贡献律为标准,即分配上的公正性是以人们的贡献与所获报酬相当为基础的。另一种观点认为应以需要律为标准,即判断公正性是以是否按人们的需要付酬这一标准来评价。还有一种观点认为,应以平均律为标准,即公正性是以"大家得到的一样多"这个标准来评价。

尽管公平理论还存在问题,但其积极作用还是肯定的,我们可以根据我国的特点来加以校正与完善。

9.4 归因理论与管理

9.4.1 归因的一般概念

什么是归因理论?归因两字英文为 Attribution。从字义上就可以分析出,归因就是寻找已经产生某种行为的原因,通过分析的过程来寻找可能归属某一些原因。

归因理论是由行为的结果来推断行为的原因的过程。通过已成定局的成功或失败的结果,找出最佳激励的途径。这种通过反推方式寻找有效激励措施与方法的理论同属于过程型激励理论之一。

事实上,每一个人对于自己已经作出的行为经常要提出这样的问题:"我为什么要这么做?"同样,每一个人对于别人已经作出的行为也经常提出这样的问题:"他为什么要这样做?"

比如说,社会上发生了一件"下水救人"的事,马上就会有人说:"这

是一种高尚的共产主义风格”,也有人会说:“是不是为了图表扬”,更有甚者会说:“会不会想捞点政治资本”等。

苏州出了一个杜芸芸,将10万元遗产捐献给国家,马上就有各种各样的说法:“思想境界真高”、“热爱祖国”、“受到别人的劝告”、“受到外部压力拿了日子也不好过”、“捞取资本”、“图表扬”等。

这说明,人们对于自己与周围别人所发生的一切行为都在进行自觉或不自觉的归因分析。

归因过程。人们为了理解他人的行为及对环境产生更好的感觉而归因。个体显然并未在所有的环境中进行归因(尽管他们随时都可以做到这一点)。然而在特定的环境中人们能有意识地进行原因的归因。

归因过程是指人们理解他们自己和他人的行为的原因的方式。在对人的知觉过程中归因起了重要作用。对某人行为的归因可能影响对个体根本特征或特质的判断(他/她实际上像什么)。

员工和管理者对行为原因的归因对理解组织行为是重要的。例如把低绩效直接归因于下级的管理者把它归因于超越下级所能控制的环境更易产生惩罚行为。管理者确信雇员没完成好任务是因为他缺少适当的培训,管理者理解了此事并给雇员更好的指导或更多的培训。同样如果管理者确信下级因不想很努力而造成了极简单的错误,则他会非常愤怒。

对同样后果的行为反应存在如此戏剧性的差异,这可能是由于对情境知觉和归因造成的。例如,表9-6列出了当雇员、老板被正面知觉和负面知觉时管理行为的一些差异。在进一步考查归因过程后归因与行为的可能关系会更清楚。

表9-6 对绩效的知觉差异引起的可能结果

老板对知觉为高绩效者行为	老板对知觉为低绩效者的行为
讨论项目的目标。给下属选择解决问题或达到目标的方法的自由	当讨论任务和目标时给以直接的指导
把错误或不正确的判断视为应给予学习机会	对错误和不正确的判断密切关注。迅速指出下属做错了什么。
开放地接受下属的建议。征求下属意见。	不大注意下属的建议。很少征询下属的意见。
给下属有趣的和有挑战性的任务。	给下属委派常规工作。
当有不同意见时往往听从下属的意见。	有不同意见时通常强化自己的观点。

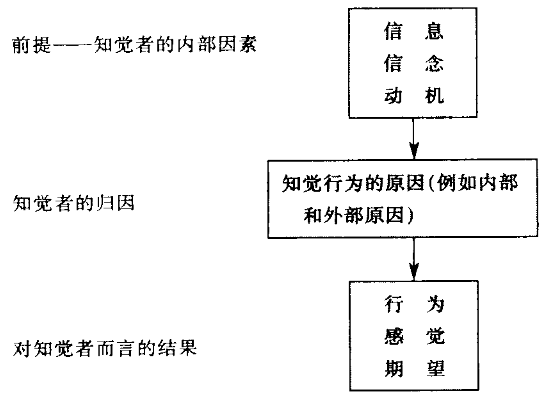


图 9－13　归因过程的基本模型

图 9－13 显示了归因过程的基本模型。人们推断他人行为的“原因”,且这些解释很大程度地决定了他们对那些行为的反应。知觉行为原因有几个前提:(1)知觉者对人和情境的信息量和对信息的组织方式;(2)知觉者的信念(内隐人格理论,在相似情境中他人也会这样做等等);(3)知觉者的动机(例如知觉者做出准确判断的重要程度)。回忆一下我们对影响知觉的内部因素的讨论——学习、人格和动机。

9.4.2　归因的类别

一般说来,任何行为的发生,究其原因可以分为外部原因与内部原因两种。外部原因又可称为情境归因。这种情况下,判断一个人的行为,其原因是来自于外界环境,如社会条件、社会舆论等。内部原因又可称为个人倾向归因。这种情况下,判断一个人的行为,其原因是决定于主观条件,如个人本身的特点,像兴趣、信仰、态度、性格等。

现在举一个例子来说明。在学校里,老师对学生的学习成绩进行归因。对于一位成绩落后的学生,往往要问:“这个学生的学习成绩为何很差? 是客观原因,还是主观原因?”经过分析,老师如果发现主要是由于该生不用功而成绩差,这说明其原因可归属于个人倾向归因。针对这种情况,老师就要做学生的政治思想工作。如果经过分析,发现是由于教师的教学不得法,这说明其原因可归属于情境归因,这就需要老师自己改进教学方法。

领导人要善于做思想工作，要学会一把钥匙开一把锁的工作方法，这种方法实际上就是在应用归因理论。

尽管客观上随时随地都在进行归因分析，但对有些问题不宜过分寻根追源。比如说，人们见面之后要有礼貌地说“您好！”对于这样一句话，就不必问一个为什么，只要同样礼貌回答：“谢谢”、“您好”即可。根本不必详细回答自己的健康状况，好像讲病例一样：“有点不舒服，头昏、脑胀、睡不着觉……”这样一来，反而会促使对方对回答问题的人作归因分析：“他为什么这样回答？”“是不是别有意图，暗示我向领导反映情况”。

9.4.3 归因的理论与模式

海特(F. Heider)第一个进行了归因的系统研究，并提出了从人的内部因素(个人倾向)和外部因素(情景因素)两方面对人的行动进行归因的见解。之后，琼斯(E. E. Jones)，戴维斯(K. E. Davis)，凯利(H. H. Kelly)，韦纳(B. Weiner)等人发展，并形成了下列更具体的归因模型。

(一) 一致性推理(Correspondent inference)归因模型

这是由琼斯和戴维斯创立的。这一理论模型认为，从人的行动结果可以推断出人的行动原因，具体步骤为由行动结果推出行动意图，再推出行动的特性，进而考察“结果”、“意图”、“特性”三者之间的一致性。

一致性推理受到下列因素的影响：非共同性效应因素，社会意愿因素，选择自由的因素。非共同性因素又称为独特因素。例如一个学生站起来关上窗户并穿上毛衣，关窗户的原因可能是怕冷，也可能是避免噪音等，所以说，关窗户不是独特因素造成的，而是共同因素造成的。但是，穿毛衣只能是防寒，这是由独特因素造成的，故可以推断为原因。社会意愿(Social desirability)因素是指符合社会规范的并伴随很多利益的事情，因为谁都愿干，所以难以推断行为者的独特原因。相反，违背社会意愿并伴随损失的事情，某人干了，就可以推断此人的独特个性。选择自由因素(freedom of Choice)即为自由选择结果的行为有利于形成一致性推断，否则相反。琼斯对此进行了实证，他将被试分为两组，一组可选择自己的行为，另一组不能选择自己的行为。处于选择条件下的被试可以选择阅读演讲辞中他们自己同意为之辩解的观点，而非选择条件下的被试被指定阅读以备辩护的观点。随后，他们要被试

判断写演讲辞的人的真实信念，结果处于自由选择条件下的被试更能判断出演讲辞所反映的作者的真实态度。

(二) 凯利的归因理论——协变归因原理(The covariation principle)

归因过程的核心问题是知觉者怎样决定另一个人的行为是出于内因(人格特质、情感、动机或能力)还是外因(其他人、情景或运气)。哈罗德·凯利(Harold Kelley)提出了一个解释人们怎样决定他人行为的原因的模型并已被广泛接受。这一解释认为进行归因时人们关注三个主要因素：

1. 一致性——当在不同的场合中面对同样情境时个体以相同的方式知觉行为的程度。

2. 特出性——在不同的情境中个体以相同的方式知觉行为的程度。

3. 同一性——面对同样的情境个体和他人知觉行为的方式的相似性程度。

图 9－14 表明在高一致性、高特出性、高同一性条件下，知觉者倾向于把其知觉到的行为归于外因。当特出性和同一性低时知觉者倾向于将行为归于内因。当然高和低的一致性、特出性和同一性的其他组合也是可能的。然而某些组合不会给知觉者提供在内因和外因之间的明确选择。

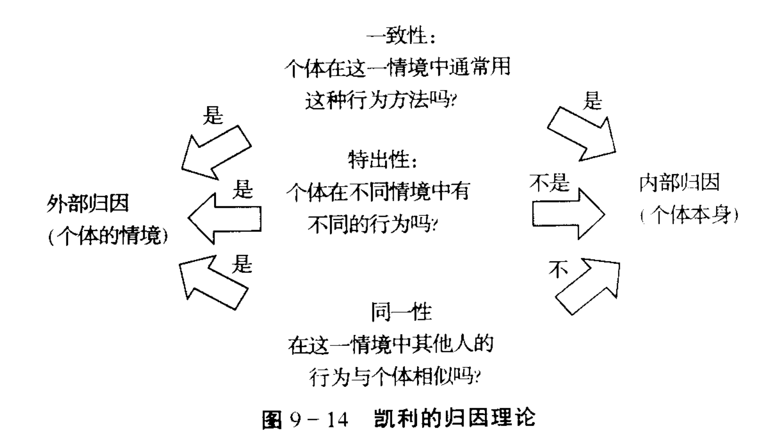


图 9－14 凯利的归因理论

在两种归因结果下一致性是高的。而当一致性低时，知觉者可能

进行内部归因,也可能用外部归因,或者两者都有。例如,设想一位美国参议院候选人在其家乡所在的州进行支持枪支控制的演讲且随后又在另一个州出席国家步枪委员会的会议时做了反对枪支控制的演说。在此例中观察者可能产生内归因(例如,该政治家具有告诉听众他认为他们想听的内容的特征),也可能进行外归因(例如,听众使政治家改变其讲话),或两者都有。

(三)成功与失败的归因(Attributions of Success and Failure)

这是由韦纳(B. Weiner)等人创立的归因理论。这一理论的主要观点有三方面内容:

1. 强调归因是对一个既成事件多阶段的反应过程。首先确认既成事件的成败。然后找出成功与失败的原因(归因)。最后,由归因引起个人情绪上的反应,并形成对今后的期待。情绪反应和期待结合起来便决定今后的成就定向和行为。

2. 寻找成功或失败的原因维度:成功与失败有已知的原因,也存在潜在的原因。潜在原因有三个维度:内部—外部;即有些原因是内部的,有些是外部的。第二个维度是稳定—不稳定的维度,例如人的能力是稳定的,运气则是不稳定的。第三个维度是可控—不可控的维度,如努力、注意力等原因是可控的,而健康原因是难以控制的。

雇员和管理者对在任务执行中的成功或失败的归因极为重要。管理者依据他们对下属为什么在某些任务上的成功或失败的知觉归因来对奖励和惩罚作出决定。一般,个体常常把自己和他人的成功或失败归因于四个因素:能力、努力、任务难度和运气。

·我成功(或失败)是因为我有能力做此项工作(或是因为我没有能力做这项工作)。这就是能力归因。

·我成功(或失败)是因为我工作努力(或是因为我工作不努力)。这就是努力归因。

·我成功(或失败)是因为这项工作容易(或是因为它太难)。这就是任务难度归因。

·我成功(或失败)是因为我运气好(或运气不好)。这就是运气或任务周围环境归因。

能力和努力归因是内部的,任务难度和运气归因是外部的。对成功

或失败的这些归因反映了自尊和控制点的差异。例如,自尊心强和高内控点的个体更可能积极地评价自己的行为并把其好的行为归于内因。

在医院进行的一项关于管理者给予护士反馈的研究表明了对成功与失败的归因对组织的重要性。当管理者把低绩效归因于缺乏努力时,给护士的反馈信息倾向于惩罚的或消极的。他们的归因也影响了反馈的内容。当管理者归因于能力的缺乏时,他们给护士的信息是指导护士把工作做得更好。当他们认为护士缺乏努力时,他们的反馈信息倾向于强化命令。因而管理者对失败的归因影响了他们的沟通行为。

许多人倾向于把成功归为内因(能力或努力),把失败归为外因(任务难度或运气),这并不奇怪。这种倾向称之为利己倾向性。雇员的这种接受良好行为反应而拒绝接受不良行为反应的倾向是管理者进行行为评价所面临的一项严峻的挑战。利己倾向性也可能引发其他问题。例如,它阻碍个体准确地评价自己的行为和能力,且给个体确定行为失败的原因带来很大困难。当个体失败后推诿责任的倾向常常和不良行为及在工作与其他社会环境中无力建立满意的人际关系相联系。一般而言利己倾向发生于工作环境中要求个体把自己和他人对比时,即管理者和雇员常把自己视为比一般其他人更有道德、更有效率、有更好的表现等等。

3. 韦纳还研究了归因中的情绪反应,认为失败的情绪有三个来源:一为结果的成果与失败决定了情绪的积极或消极;二为存在着由不同原因决定的特定情绪反应,如惊奇因运气而生,信心来自能力归因等。三是原因的内部向度对与自尊有关的情感起调节作用。当作出内部归因时,个人就会产生胜任、自豪或羞愧的反应(见表 9-7)。

(四)期望原理

韦纳等认为,原因的稳定性将决定期望的转换,高稳定性与高期望是联系的,并由此作了三方面推理:其一,如果一个事件被归于一个稳定的原因,那么可以相信或期望未来也会产生与事件类似的结果。第二,如果事件的出现与事件类似的结果;第三,坚信归因的结果会再次出现。这种对成就的期待往往影响人的行动意向,因为成就期待实际上是一个自我实现的预言。

表 9－7 “原因维度”与“情绪反应”关系表

归因倾向＼产生的影响＼行为结果			成　功	失　败
原因源	内部—外部	内在因素：能力，努力、品质、人格等	使人感到满意和自尊	使人感到内疚和无助
		外在因素：任务难度，机遇，环境等	使人产生惊奇和感激心情	使人产生气愤和敌意
	稳定—不稳定	稳定因素：能力，任务，要求，法律规定等	有助于提高今后工作的积极性	会降低今后的工作积极性
		非稳定因素：努力，机遇，多变条件影响等	以后工作的积极性可能高或降低	可能会提高以后的工作积极性
	可控—不可控	可控因素：努力，注意力等	有助于积极的情感	归罪于客观任务和内疚，羞愧
		不可控因素：运气，健康等	引起惊奇的心情	感到遗憾

一般说来，那些期待继续取得高成就的人会继续保持高期待，那些期待水平低的人往往不管他们的实际成绩怎样，都继续维持原有水平的期待(表 9－8)。

表 9－8 成就期待的自我实现预言

最初期待	成就水平	原　因	最后期待
高	高	能力或其他稳定性内部原因	更高
高	低	运气不好，缺乏努力或其他不稳定因素	高
低	高	好运气，特别努力或其他不稳定因素	低
低	低	缺少能力或其他稳定性内部因素	更低

归因理论比较全面地分析了归因的维度，启发人们多维度分析激励因素。事后分析成败原因，总结经验教训与期待，自我实现的预言之间的关系，使归因的激励机制得到了比较充分的展示。总之，归因理论

说明，可以通过使用和修正各种归因模型激励人们的工作与学习。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 期望理论是一种过程型的激励理论。期望激励可用下列公式表示，激励力量＝$\sum$效价×期望值。这一公式表明，效价值和期望值都高时，激励力量才最大。期望理论在管理和思想教育中皆可应用。

2. 目标理论是通过目标的设置来激发动机，指导行为。目标管理法(MBO)是一种管理上的激励技术。在目标管理过程中要经设置目标、过程管理、考评效果三个阶段。要分清目标管理与任务管理的区别。

3. 公平理论是指人们感到所获结果与他所作投入的比值，与作为比较对象的别人的这项比值相等时，才会有公平感。个体感到焦虑时会产生焦虑—弱化过程，并采取多种措施恢复心理上的不平衡。公平理论在总结评比等方面都得到了应用。

4. 归因理论是由行为结果推断行为原因的过程，通过已经成定局的成功或失败的结果找出最佳的激励途径。归因的类别为情景归因与个人倾向归因。归因中，凯利的归因理论与韦纳的归因理论应用较广。

主要概念

1. 期望理论　　2. 目标理论
3. 目标管理法(MBO)　　4. 公平理论
5. 归因理论

思考题

1. 试用期望理论分析一项奖金制度的成败。
2. 试述目标的激励作用及其对管理的意义。
3. 试述我国企业目标管理的现状及努力方向。
4. 怎样才能在总结评比时做到公平合理？
5. 试用归因理论及模式(任选一种)来说明一项成功或失败的事件(举出案例并进行分析)。

第十章

中国的激励理论及其模式

本章教学重点：

- 深刻理解同步激励论在我国相当长的历史时期中是指导组织激励的理论依据。
- 了解三因素理论的实质及其对组织激励的指导意义。
- 分析公平差别阈理论的内涵及其对我国分配制度改革的实际意义。
- 学会运用心理评价指标诊断组织的激励状态。

理论模式作为观念的一部分,自始至终都是一定历史时期、经济基础、政治制度、民族文化的反映与产物。但正确的理论模式一旦产生,就会变成推动经济发展、文化繁荣的强大指导力量与推动力。

综观西方的激励理论、模式,大致可以分为行为主义激励论,认知派激励论,以及综合激励论。每一种派别的理论的产生都有其深刻的时代背景:当时的生产力与生产方式的水平,社会政治制度,民族的文化背景等等。

西方的激励理论是在西方社会的土壤上生长的。我国现阶段的政治、经济、文化的发展,与西方社会有着很大的差异。面对我国的实际情况,全部照搬西方的激励理论是不能解决问题的,我们的责任是要寻找和建立能理解和指导我国社会现实的理论模式,以指导各级管理人员,在面临这一课题时,能找出解决问题的具体途径。理论来源于实践,我们要在中国的土地上,按照中国的实际情况来解决我国企事业单位中的激励问题。

有位外国管理学者曾经提到,中国在建国以后 30 余年的时间里,企业激励措施一直在精神激励和物质激励两个极端之间徘徊,缺乏科学的理论指导。

本书作者在长期的实践、实证、个案分析的基础上提出了物质与精神的同步激励论,三因素理论模式(激励、保健、去激励因素的连续带模式),公平差别阈理论,以及组织激励状态的诊断——心理评价指标体系等。

这些理论模式,诊断方法将作为 21 世纪企事业单位进行激励的科学理论指导。

10.1 同步激励理论及其在管理中的应用

本文作者在多年的工作实践,社会调查,量表试验,理论探索的基础上,提出物质与精神同步激励论是符合我国实际的激励模式。

10.1.1 同步激励论的理论表述

同步激励论(Synchronization motivation theory)可简称为 S 理论,这是在相当长的历史时期的主要激励理论与模式。鉴于我国现阶段的特定历史条件、只有通过将物质与精神激励,以及根据人的自然需要与

社会需要而采取的激励措施,有机、综合,同步地实施时,才能取得最大的激励效果。

用关系式表示,即为

$$激励力量 = \sum f(物质激励 \times 精神激励)$$

这一关系式表示了,只有物质与精神激励都处于高值时才有最大的激励力量。两个维度中只要有一个维度处于低值时,都不能获得最佳,最大的激励力量。

同步激励论否定了单纯使用一种管理方法(用X或Y理论,精神或物质激励措施),也否定了简单地交替使用X或Y理论的做法会有效果,并认为,这种做法是片面的,不切实际的。

同步激励论强调,在现阶段,物质与精神激励,人的自然与社会需要是统一的互为前提与条件,不能对立、孤立运用,应该统一、综合、同步应用。

10.1.2 建立物质与精神同步激励论的实证依据

本书作者进行了三个内容的量表调查试验,现分述结果如下:

1. X或Y理论选择的实证研究

试验中进行了"管理理论X和Y的选择量表"的测试。该量表由36个问题组成。其中属于X理论的24个,属于Y理论的12个(计算时将所得分乘以2),调查的对象在500人以上,对象分局、厂、车间工人;文化程度分大专以上、高中、初中、小学;工种性质按自动化程度分为高,中上,低;地区包括,上海市区,金山,高桥等郊区。为使获得的结果尽可能地具有客观性、代表性、可比性,采用抽样调查的方法。实验结果采用统计检验方法,以确定差异显著性程度。

结果用下表表示。

表10-1 不同职务者对X或Y理论的选择

	局级领导	厂级领导	车间(科室)领导	职工	总计
调查人数	13	18	25	207	263
X倾向人数%	42.19	43.01	44.14	45.14	44.84
Y倾向人数%	57.81	56.99	56.86	54.75	55.16

从上述结果看,不管是职位不同的领导,还是普通职工,对X理论

是和 Y 理论的选择或接受程度上的差异不是明显的，一为 X=44.84，另一为 Y=55.16，经统计检验两者差异不明显。这说明，尽管 Y 理论代表着一种进步的发展趋势，为大多数人所拥护，但并不能得出，在我国对大多数人来说，X 理论已不再适用，或者说其适用价值已很小了。

员工对 X 理论和 Y 理论的具体内容的不同方面有着同等的需要，因而这两种理论在具体应用时，本身就是互为条件、互相补充的，而决不存在根本的矛盾。例如在某种意义上讲，X 理论是 Y 理论得以实施的必不可少的条件。因为在 Y 理论实施过程中，就需要各种科学的制度来保证。很难设想，在职工思想涣散、纪律松弛、技术落后，生产与安全制度不落实的情况下，仅靠感情投资、耐心说服，就能使职工自觉努力工作，保证组织目标实现。

与此同时，Y 理论又是 X 理论的前提与补充。在具体的管理活动中，我们必须在尊重职工，满足职工合理要求的基础上制订各种规章制度，在对职工进行物质奖励的同时，在各种控制、监督、奖励等行政手段的实施中，同样要有思想工作的配合。

2. 物质与精神需求的实证研究

在 20 世纪 80 年代本书作者进行过“职工需要自我评价”调查，在 2000 年又重复了这项成果，现分述如下：

(1) 员工物质与精神需求调查(20 世纪 80 年代)。研究结果表明不同的人对物质与精神需求的侧重点不同，但总体上是同步需求的，单纯搞一种刺激(物质或精神)都是片面的。试验中进行了“职工需要自我评价调查表”的调查。这是在 8 所全民企业的 804 人中进行的。职务分类包括厂级及中层干部、职工，年龄为 18～59 岁。

实验结果见下表 10－2。

表 10－2　不同单位职工需要的等级排列

单位＼等级	一	二	三	四	五
××金笔厂	金钱需要	安全需要	自我实现需要	爱的需要	尊重需要
××仪器厂	金钱需要	尊重需要	爱的需要	安全需要	自我实现需要
××部 803 所	自我实现需要	金钱需要	爱的需要	尊重需要	安全需要
第××人民医院	自我实现需要	爱的需要	尊重需要	金钱需要	安全需要

(2) 员工的物质与精神需求调查(2000 年)。在本书作者的指导下,博士生马胜祥进行了现代商业银行员工五种需求层次特点的实证调查。

研究采用调查问卷《商业银行员工需要调查表》问卷参照本书作者的《外资企业员工需要调查表》,结合商业银行的实际修订。问卷共有 18 个问题组成,每个问题包含 5 个项目,分别代表 5 种需要,要求被试根据自身状况进行等级排列。调查中的被试为商业银行员工,性别为男、女 2 个水平;学历分为 2 个水平:大专以下(含大专)和本科以上(含本科);年龄分为 4 个水平 30(含 30 岁)以下、31~35(含 35 岁)、36~45(含 45 岁)、46 岁及以上;职务分为 2 个水平:一般人员和管理人员。本调查共发放问卷 140 份,共收回有效问卷 118 份。

调查结果见下图。

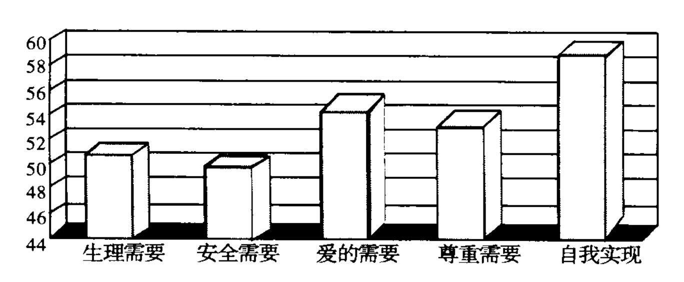


图 10-1 商业银行员工需要的等级排列

此外,员工的职务、年龄、学历对需要层次的影响详见下表 10-3、10-4、10-5。

表 10-3 不同职务级别员工的需要等级排列

项目	一	二	三	四	五
职工	自我实现	爱的需要	尊重需要	生理需要	安全需要
管理人员	自我实现	尊重需要	爱的需要	安全需要	生理需要

由上表可见,管理人员与职工的需要等级排列仍有一定的区别。

表 10－4　不同年龄层次职工的需要调查

项目	一	二	三	四	五
30岁以下	自我实现	爱的需要	安全需要	生理需要	尊重需要
31～35岁	自我实现	爱的需要	尊重需要	安全需要	生理需要
36～45岁	自我实现	尊重需要	爱的需要	生理需要	安全需要
46岁以上	尊重需要	爱的需要	生理需要	安全需要	自我实现

由上表可看出，商业银行员工中45岁以下的员工对自我实现的需要是第一位的，对生理需要和安全的需要排在第三和第四位，排在第二位的是爱的需要和尊重的需要。只有46岁以上的员工将自我实现的需要排在第五位，而将尊重的需要排在第一位，生理和安全的需要排在自我实现需要之前。这一点与一般企业中随着年龄的升高对生理和爱的需要逐渐上升相仿。

表 10－5　不同学历层次员工的需要等级排列

项目	一	二	三	四	五
本科以上	自我实现	爱的需要	尊重需要	安全需要	生理需要
大专以下	尊重需要	爱的需要	安全需要	自我实现	生理需要

由上表可看出，学历越高的员工自我实现的需要越强烈，表现在本科以上第一需要为自我实现，将爱的需要排在第二位；低学历层次的员工则将尊重的需要排在第一位，而将自我实现的需要排在第四位；一般的工业企业员工在文化教育学历层次方面对需要的差异与商业银行的需求没有明显差异。

由上可见商业银行员工中的生活水平和家庭收入基本上已经达到了小康水平，正在向富裕程度过渡，与此相对应追求自我、超越自我成为新一代商业银行员工的首位需求。

从上述的两项实证研究中可以看到，在我国人们要提高生活水平，要富起来，这就产生了金钱需要。通过正当的劳动获得金钱，提高生活水平，这是正当的奖激励动机。为此，即使对于有最高自我实现动机的人，同样有追求金钱的一面，这应该说是符合我国国情的。科技与教师队伍，一方面追求自我实现，但也不能在贫困的生活条件下实现。职工、低文化层次者讲究实惠有追求金钱一面，但同样他们也需要自我实

现,需要追求爱、尊重方面的激励。

马斯洛设想的需要与层次,在我国现阶段都是存在的,但内容与标准应该中国化,其层次与阶梯相互交叉与融洽。作为激励措施而言,我们既要满足人们的物质需要,也要满足人们的精神需要。尽管对不同的人可以侧重点不同,但是总体上来说仍然是需要将物质与精神,自然与社会需要的激励措施同步实施。如果只搞物质激励忽视精神激励,或只搞精神激励忽视物质激励,都是非常片面的,这样的话,既不能取得真正的激励效果,而且会走上不正确的歧途。

综上所述,同步激励论是在总结经验规律、实证研究、理论概括基础上得出的宏观激励理论、模式,这是在相当长的历史时期的主要激励模式——同步激励论与各种微观理论与模式,不存在矛盾与冲突,而是相互补充的。除了宏观的同步激励论外,我们还应探寻各种具体的激励理论与激励模式,诸如如何提高物质精神激励中单项激励措施的激励效果,以及种种有效激励的模式与理论。

同步激励论也不是一个单纯的时间概念,物质与精神激励在总体上是同步的,但这并不妨碍两者可以分阶段进行的具体做法。

10.2 三因素(激励、保健、去激励)理论及其在管理中的应用

三因素理论又名激励—去激励因素的连续带模式。

为了持续调动广大职工的积极性与创造性,根据现阶段中国的实际情况在人力资源的管理中,首先要区分,哪些是能调动职工积极性的激励因素,哪些只是防止职工出现不满感的保健因素,哪些是挫伤群众积极性的去激励因素。在企业诊断的基础上,我们要采取措施,消除去激励因素。促进激励因素,使保健因素向激励因素转化,使职工的积极性能得到持续的提高。

在理论上,笔者提出激励与去激励因素的连续体模式,以此阐明激励、保健、去激励三因素的相互联系与区别;在实际上,区分了激励与去激励因素的类别,按强度水平的等级排列,指出了激励、保健、去激励因素相互转化的关系。此项研究对在我国企业中如何调动职工积极性的

现实,会有指导意义。

10.2.1 激励、保健,去激励因素的含义

关于激励的概念。从心理的观点看,激励是持续激发动机的心理过程。但是从企业管理广义的意义上说,激励应引起人们的满意感,能提高人的积极性,从效果上看,能使工作效率提高:

西方管理心理学家赫茫伯格(F. Herzberg)认为,保健因素是指不使人们产生不满意感,能保护人的积极性,维护原状的因素。显然,保健因素不会使工作效率提高。去激励(Demotivation)因素会引起人的不满意感,使人的积极性降低,从效果看会使工作效率降低。

以上三个概念的含义差别可用表 10－6 表示。

去激励因素是一种负激励因素,起消极的破坏作用。在此对 Demotivation 一词不译为非激励因素,因为非激励因素不一定起消极的负作用,也可能起中性的无关因素的作用。

表 10－6 激励、保健、去激励因素的含义

激励因素	保健因素	去激励因素
使人产生满意感	使人产生不满意感	使人产生不满意感
使人提高积极性	保护人的积极性	使人的积极性降低
使工作效率提高	维护原状,不会使工作效率提高	使工作效率降低

我们企业中确实存在着这三种因素,而且相互联系,相互影响。在我国激励与激励因素紧密相连,某项激励因素无实现条件时,或在实际过程中发生了偏差,那么,此项激励因素立刻就会转化为去激励因素。例如,职称评定是调动职工积极性的激励因素。如果不能按时评审,或不公平评审,这一激励因素立刻会转化为挫伤群众积极性的去激励因素。

10.2.2 激励与去激励因素的连续体模式

激励因素与去激励因素存在于连续体的两个端点,是两种极端的情景。在这两种极端的激励与去激励因素之间,还应该存在着许多种强弱不等的激励形式,它们构成一个连续带(见图 10－2)。

由图可见,在激励因素与去激励因素两个极端点之间还应该存在着不同强度的激励水平;从左向右为强激励、较强激励、较弱激励、弱激励四个强度水平;而自右向左为强去激励、较强去激励、较弱去激励、弱

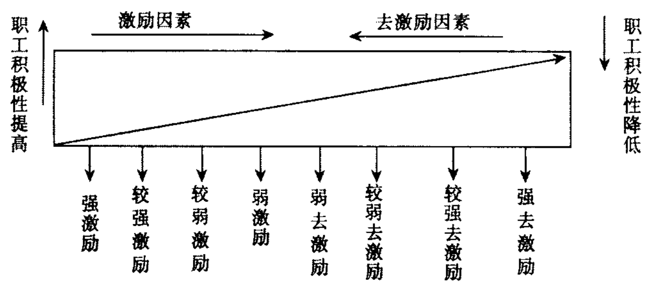


图 10－2　激励去激励连续带模式

去激励四个强度水平。

事实上企业中存在着许多既非强去激励因素，又非强激励因素的中间过渡地带不同强度的激励或去激励因素。例如，工资调整中的"普加一级"，显然无强激励作用，而只能是强度较弱的激励。

10.2.3　保健因素在激励与去激励因素连续体中的位置

我们认为，完全可以在激励与去激励因素的连续体模式中，找出激励、保健、去激励因素三者之间关系。从下图 10－3 可见，保健因素在连续体中的位置，当然不起强激励或较强激励的作用，同样，也不属于去激励因素。从这一因素的作用看，它只能起到强度水平较低的弱激励的作用。为此，可将保健因素的位置列于较弱激励与弱激励的区域之内。

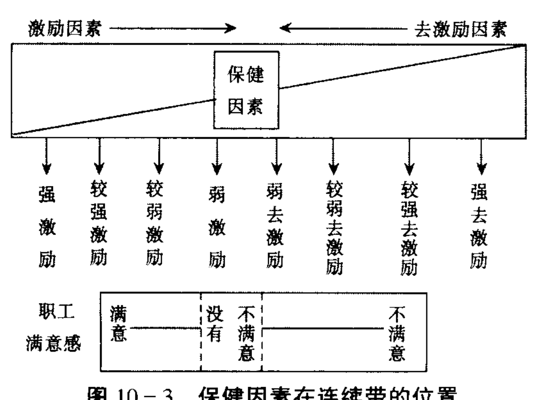


图 10－3　保健因素在连续带的位置

对于赫芝伯格的双因素理论及其研究方法——关键事例分析技术(Criticai incidents technique)一直存在着争议。赫氏将激励和满意感等同起来,满意时的各类因素称为激励因素,不满意时的各类因素称为保健因素,对此,经常遭到非议。我们暂不对这一问题作全面评价,但认为,在激励、去激励连体模式中,这三个因素是可以统一区分的。激励因素强或较强激励,在职工心理上引起满意感;保健因素引起较弱或弱激励,在职工心理上引起的是没有不满意感;去激励因素引起职工不满意感。

总之,保健因素不是一个孤立的因素,它位于激励、去激励连续模式的中间过渡地带。

10.2.4 激励与去激励的转化

可以将上述在空间上展开的激励、去激励因素的连续带模式转化为一个闭环的圈(见图10-4)。

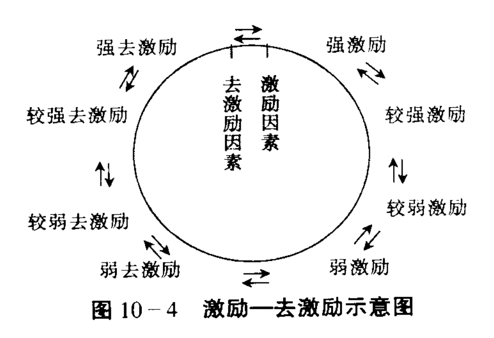


图10-4 激励—去激励示意图

从上图可见,减弱激励因素的强度,激励因素最终会导致转化为去激励因素;反之,减弱去激励因素的强度,去激励因素也会向激励因素转化。从激励—去激励圈中还可以看到另一特点,即强激励与强去激励之间会有直接的双向转化。强激励会直接转化为强去激励,而强去激励也会转化为强激励。例如,当有条件实现和满足一个人的某种要求时(工资调整、晋升职称等),就会起到强激励作用;反之,无条件实现或满足此类要求时,立即会转化为强去激励。

在企业管理中,我们要正确区分哪些是激励因素,哪些是去激励因素,然后创造条件,使去激励因素向激励因素转化。从激励—去激励圈

中可见。采取渐进积累的办法,由去激励向弱激励、较强激励、强激励的方向转化,其效果不很有效。企业中工资改革,奖金发放,每次调整幅度很小,加一级才几十上百元,因而无法起动强激励的作用。本来只能起弱激励作用的工资调整,如果再加上物价上涨等因素,搞不好可能会转化为弱去激励因素,反而会造成群众的不满。

显然,在我国采用渐进积累式的激励因素转化法,已不为广大职工所满意,甚而有所不满。我们建议,应该采用跳跃式的激励因素转化法,即由去激励因素直接向强激励因素转化,这样才能有较大调动职工积极性的效果。

当然,根据我国的实际情况,也可以将渐进积累式激励法与跳跃式激励法结合起来搞,让广大职工平时有些弱激励,隔一段时间再来一个强激励,这样,群众才会觉得有希望、有奔头,积极性才会持续提高。

10.2.5 我国企业中的激励与去激励因素的实证研究(20 世纪 80 年代)

研究是在全国各大城市 17 家企业中的 1000 余人中进行的。实验中采用了量表调查的方法。样本中的年龄、性别、职务、文化程度等结构都是较为理想的。对实验结果进行了因素分析及常规的统计检验。

研究结构表明,企业中的激励因素有以下六大类八个项目:

1. 公平(公平感,表现在调工资、职称评审等方面);发展(表现为:个人能力提高、地位提高、企业发展前途等方面)。

2. 认可(肯定职工成绩,重视职工意见,尊重职工,重视职工能力发挥)。

3. 工作条件(工作任务、强度、难度与个人能力相适应,工作环境安全舒适,工作内容有吸引力,工作中良好分工,协作);报酬(物质报酬:工资,奖金,福利;精神报酬:领导和同事赏识,才能的发挥,个人地位提高)。

4. 人际关系(同事关系、上下级关系、家庭与邻里关系)。

5. 责任(承担的责任大小)。

6. 基本需要(生理与安全需要)。

此外,企业中的去激励因素有以下六大类七个项目:

1. 公平(缺乏公平感);认可(工作成绩得不到承认和赞扬,领导对职工意见,要求不予重视,工作成绩与价值得不到承认)。

2. 人际关系(同事关系紧张、上下级关系不融洽、家庭、邻里关系不和)。

3. 责任(没有承担一定责任,工作中责任不清)。

4. 工作条件(工作缺乏吸引力,工作环境恶劣,工作难度大,强度高与个人能力不相适应,工作中缺乏合理分工,工作单位经营管理混乱)。

5. 发展(个人发展机会缺乏,单位发展前途黯淡)。

6. 工作报酬(物质激励缺乏:工资、奖金、福利,精神激励缺乏,才能发挥,成绩赏识)。

由上可见,中国企业中的激励与去激励因素的排列顺序如下表所示。

表 10-7 中国企业激励与去激励因素的排列顺序

激励因素	去激励因素
公平,发展	公平,认可
认可	人际关系
工作条件与报酬	责任
人际关系	工作条件
责任	发展
基本需要	工作报酬

10.2.6 我国企事业单位激励与去激励因素的实证研究(2000 年)

2000 年在本书作者的指导下,博士生马胜祥进行了商业银行员工的激励与去激励因素的实证研究。

研究中采用调查问卷《商业银行激励与去激励因素调查表》

问卷设计参照本书作者的《工业企业员工激励与去激励因素调查表》,结合商业银行的实际修订。问卷共有 46 个问题组成,23 个激励项目的分量表和 23 个去激励项目的分量表 46 个问题随机排列。问卷要员工回答这些问题:“设想您在题目中所处的情况下,工作会有什么样的表现。”答案选项为“工作表现好”、“工作表现较好”、“工作表现一般”、“工作表现消极”、“积极性受挫,工作表现差”。量表采用五级评分法,工作表现从工作表现好到积极性受挫,工作表现差依次记为 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分。

研究中的被试为商业银行员工,性别为男、女 2 个水平;学历分为:大专以下和本科以上;年龄分为 4 个水平:30(含 30 岁)以下、31~35(含 35 岁)、36~45(含 45 岁)、46 岁及以上;职务分为 3 个水平:一般

人员、科级、处级以上。共发放问卷100份,共收回有效问卷81分。

研究结果采用Spss6.0软件包进行统计分析。经聚类分析提取出的六个激励因子,分别是:工作条件和报酬(F1),人际关系(F2),公平与发展(F3),责任(F4),认可(F5),生理需要(F6)。

六个因子的等级排列见下图10－5。

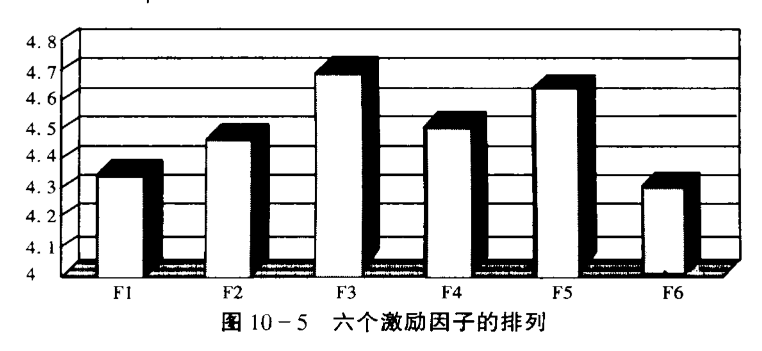


图10－5　六个激励因子的排列

其中F1——工作条件和报酬;F2——人际关系;F3——公平与发展;F4——责任;F5——认可;F6——生理需要。

由上图可见,激励因子的等级排列依次为:(1)公平与发展;(2)认可;(3)责任;(4)人际关系;(5)工作条件和报酬;6.生理需要。

经聚类分析提取出的六个去激励因子分别是:人际关系(F1),工作条件(F2),认可与发展(F3),责任(F4),报酬(F5),公平(F6)。

六个因子的等级排列见下图10－6。

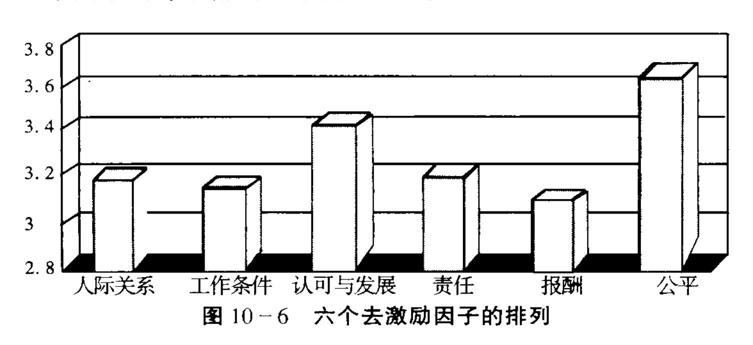


图10－6　六个去激励因子的排列

由图可见,去激励因子的等级排列依次为:(1)公平;(2)认可与发

展;(3)人际关系;(4)责任;(5)工作条件;(6)报酬。

比较20世纪80年代与2000年的研究结果可见前者的六个激励因子依次是:公平与发展、认可、工作条件与报酬、人际关系、责任和基本需要;而后者的结果依次是:公平与发展、认可、责任、人际关系、报酬和基本需要。在排列顺序上公平与发展成为最具激励效果的因素,认可和责任分别成为第二和第三重要的激励因素,因为只有得到认可才能承担责任,承担责任意味着得到信任,意味着领导的赏识和同事的信赖,意味着发展机会的来临。一般情况下,承担的责任越多、以后发展机会的可能性越大,收入越高。人际关系作为第三位的激励因素,位置强于工业企业的激励因素其原因主要是在工业企业里由于员工大多是受教育程度较低的员工,他们之间的关系相对来讲好处,打打闹闹,完了也就结束了。而在商业银行内部员工大多受过中等以上教育,他们之间虽然表面上和和气气,和睦相处,实则"心里斗",可以讲是暗中进行权利的争夺,人与人之间难以相处。工作条件不再是激励因素而报酬称为较弱激励因素排在第五位,说明商业银行员工现有办公条件和工作环境的改善以及收入之间差距不是很大,已经不再作为激励因素为员工重视。

比较20世纪80年代与2000年的研究结果可见,前者提取的六个去激励因素为:公平与认可、人际关系、责任、工作条件、发展和工作中的报酬。后者的六个去激励因素为:公平、认可与发展、责任、人际关系、报酬、工作条件。由分析发现公平作为激励因素一方面具有强的激励效应,另一方面也具有极强的去激励效果,这一点可能与中国儒家文化追求"名望"的思想有关。在工业企业中位居第五位的去激励因素在商业银行的去激励因素中却位居第二位,说明发展的机会对于追求自我实现的商业银行员工而言具有极大的激励和去激励效果,发展机会的公平均等能够极大的调动商业银行员工的积极性,增强凝聚力,否则,效果适得其反。人际关系称为商业银行员工中较弱的去激励因素而不像工业企业那样是位居第二位的具有较强去激励的因素,在一定程度上由于商业银行员工对人际关系状况的认同如激励因素中的效果基本一样。报酬作为较弱去激励因素排在第五位在一定程度上说明了商业银行员工在追求精神充实的同时,也看重物质上的激励。发展作

为并列第二位的强去激励因素与工业企业位居第五位的较弱去激励因素形成鲜明对比，说明了商业银行员工追求自身价值实现的欲望心理，公平、发展、信任在商业银行员工的激励因素中所具有的特殊效用。这也进一步说明改革开放 20 年后，人们追求民主和公平的愿望；责任作为位居第三位的去激励因素与工业企业中的去激励因素的作用相同，反映了中国文化的相似性。

三因素理论在实践中应用的案例分析

建设银行某省分行针对历年来提拔干部凭资历、靠年头、凭关系、靠推荐和组织考察的方法，在 2000 年 10 月 25 日出台了《中国建设银行某省分行机关处长助理、二级行行长助理岗位竞聘暂行办法》规定从年轻干部中提拔处长助理和行长助理，为了保证竞聘的公正、公平和公开，在同一时间由省分行行长在全行系统作了动员大会，鼓励大家踊跃报名，采取考试、演讲和组织考察相结合，公示、公开相结合；办法规定：由分行人事组织部委托外单位出题考试、平卷。最后经过考试、选拔出 60 人参加组织公开演讲、答辩，再从中选出 30 人进行考察，最后确定了 22 人分别为省分行处长助理和二级行行长助理。这一本来比较公正、公平和公开选用人才的办法在执行过程却变了味，本来年轻员工踊跃报名，跃跃欲试，可是在下发的文件中又出新的规定：参加考试竞聘的员工在二级分行以下必须担任正科级以上工作，特别优秀的副科级管理人员也可，但技术职务无论多高也不行，而省分行各处室内的业务骨干均可报名。后来，在报名的过程中，只要是省分行处室内的员工不论参加工作年限均可以报名，而二级分行只有副科级以上员工可以参加，并且在二级分行变成了领导想让哪个参加哪个才能参加，本来这次通过竞争、竞聘提升管理人员的政策极大地调动了年轻员工学习业务、学习知识的积极性，让大家看到了曙光和希望，大家感觉到过去的暗箱操作已经不再，凭真本事照样可以提职，实现自我的价值；可是，最后的结果不仅没能起到激励员工积极性的效果，却增加了去激励的效应，因为在二级分行要想升职到副科级以上需要很长的时间，走技术职务的员工则有可能终身不能升到这一职位；在省分行则参加工作就是科级员工，大部分员工产生了一种被人当枪使、被蒙骗的感觉，这次激励政策失败的原因是政策本身就缺乏公平和公正。

进一步对中外激励因素进行对比分析可得出如下的结果(见下表10-8)。

表10-8 中西方激励因素的比较

西方激励因素的类别(按赫芝伯格)	中国激励因素的类别(按笔者结果)
1.成就 2.认可 3.工作本身 4.责任 5.发展	1.公平,发展 2.认可 3.工作条件 4.报酬 5.人际关系 6.责任 7.基本需要

由上可见,中外激励因素中有几类是共同的:发展、认可、工作条件、责任。

中外激励因素的不是点是:西方激励因素主要包括高层次的需要,如成就、认可、工作吸引力、责任、发展。中国的激励因素中即包括高层次的需要、发展、认可、工作吸引力、责任四因素,也包括低层次的需要(报酬,基本需要)以及中国特有的人际关系,领导行为(公平)等。这也说明了,西方的某些保健因素(公司政策、薪金、人际关系、工作条件等)在我国仍为激励因素。从跨文化比较研究的角度,确定了我国现阶段的激励、保健、去激励因素具有自己的不同特点。

上述理论模式具有实际的指导意义,可促使各级企业管理人员学会对本单位激励与去激励的诊断,并采取措施,实现由去激励向激励的转化。

10.3 公平差别阈理论及其在管理中的应用

在分配领域的改革中,两种倾向长期困扰着人们:一种是"平均主义"的"大锅饭"分配方式;另一种是差别悬殊的社会不公正分配方式。

用什么理论模式来指导,解决这一迫切又现实的问题呢?我们沿用了亚当斯(J.S.ADAMS)有关公平理论的合理部分,但是又补充、发展、修正、重建了这一理论的某些方面,进一步提出了公平差别阈这一

理论模式。我们深信,这一建立在实证、调查研究、理论概括基础上的理论模式与概念,能有助于理解现实社会中的分配问题,并提出解决问题的具体办法。

10.3.1 公平差别阈的理论模式

1. 亚当斯的公平理论模式是强调条件相等的公平感

亚当斯认为,人们总是要将自己所作的贡献和所得的报酬进行比较。如果这两者之间的比值相等,双方就都有公平感。

这一理论可用以下等式表示,即 Op/Ip = Oo/Io

其中 Op 为某甲的报酬,Ip 为某甲的贡献,Oo 为某乙的报酬,Io 为某乙的贡献。这里强调的是,甲与乙的条件是完全相等的,如进厂时的年龄、工龄、职务等。

这一理论进一步认为,如果发生下述情况中的任何一种:

(Op/Ip)甲<(Oo/Io)乙或(Op/Ip)甲>(Oo/Io)乙

这时,双方就有可能产生不公平感。

2. 公平差别阈的理论模式是强调条件不相等时的公平感

现实生活中,即存在两个人的条件相等的情况,也存在着条件不相等的情况,如资历、工龄、职务、劳动投入量等方面的差异。在这种情况下,无差异分配(按亚当斯的等式)不仅不能产生公平感,反而会产生不公平感。在这种情况下,公平概念应定义为,在两个人之间的条件不相等时,适宜的差距分配才能使人产生公平感。

同理,我们应该将公平理论的模式与概念作如下的新的理解,即当人们要将自己所作的贡献与报酬与别人进行比较时,如果两者之间的比值保持适宜的差别,双方才会有公平感。

我们仍沿用亚当斯等式中的符号来阐明这一问题,即 Ip = Io(贡献不等),而 Op = Oo(奖酬相等)时,人们会产生不公平感,反之,只有在 Op≠Oo 时,人们才会产生公平感。

由此可见,在这种情况下,亚当斯的等式应改为

(PP/IP)甲<(OO/IO)乙　　公平

(OP/IP)甲 = (Oo/Ip)乙　　不公平

(Oo/Ip)甲>(Oo/Io)乙　　公平

简述为:Op/Ip≠Oo/Io

这说明,在两个条件不相等的人之间进行比较时,其贡献与报酬之间的比值不相等时,人们才会产生公平感。

事实上,按劳分配是一种不等量的分配,其实质是强调,在不等量劳动时,人们要有不等量的适宜差距的分配;反之,在不等量劳动时,人们获得了等量分配时,就会产生不公平感。

3.公平差别阈的概念

我们不能泛泛地说,收入差距会导致社会分配的不公平感,确切地说,应该是收入差距的不合理才会造成不公平感。这个不合理是指差距过大,或差距过小,都超越了人们心理承受力的范围。我们提倡,应该有在人们心理承受力范围内能承受的差别,这种合理差别才能使人们产生公平感。

这说明,当两个人的条件不相等时,无差别分配与悬殊差别分配都会产生不公平感,只有适宜差别分配才能产生公平感。而这个适宜,合理差距的量值,我们用公平差别阈的概念与值来表示。

公平差别阈的定义为,能使两个条件不相等的人,刚能产生公平感时的适宜差别的比值。公平差别阈可命名为 EDT(Equity Differnce Threshold),这是一个可以测量的值。这一概念与量值适用于分配领域的各个方面,如工资、奖金、各种形式的分配。

例如,我们的实验结果表明,承包者与职工之间的报酬差别的比值,即 EDT=1:2—1:3 之间,即承包者与职工的收入差别最多为 2~3 倍。如果大于此值,职工是不能接受的;如果小于此值,承包者也是不能接受的。

由此可见,当两个人的条件不相等时,收入差别≥公平差别阈时,都会引起不公平感,只有收入差距等于公平差别阈时,才会引起公平感。

4.影响公平差别阈的主客观因素

不同国家政治、经济、文化传统不同,因而公平差别阈的量值相差甚大。我国的政治价值观不容许“贫富悬殊”,最终要走上“共同富裕的道路,这就决定了我国的公平差别阈的比值只能限制在一个有限的范围内。西方国家贫富两极分化,公平差别阈不受限制地在扩大着。

我国经济实力有限,即使确定了适宜的公平差别阈比值,实际执行

时只能大大低于这一数值。西方国家实行"重奖"发明者、有贡献者,这与其经济实力有关。我国文化传统中,中庸思想严重,改革多年后今天,"大锅饭",平均主义的分配方式重又抬头,并成为主流。西方国家重效益,讲竞争,不主张有人吃大锅饭。

由此可见,公平差别阈是受客观因素制约的动态量值,是随政治、经济、文化条件的变化而变化的。

从主观因素看,个人对公平差别阈的容忍力是有很大的个别差异。有人能容忍大的差距分配,有人则不能容忍哪怕是很小的差距分配,这是与人的觉悟水平、社会经验、文化素养等有关。

总之,公平差别阈不是静止不变的,而是动态变化的,但这种动态发展的平均趋势是可以测量的。

10.3.2　**企业分配领域中公平差别阈的实证研究(20 世纪 80 年代)**

对上海、北京、福州等地区 13 个不同类型企业中的 345 人进行了量表调查,调查结果进行了统计分析(调研过程的细节、所使用的量表、具体的试验方法等从略)。

从大量的样本试验中,取得了以下的结果:

1. 我国职工对分配形式的选择

经大量调查研究,获得了以下的结果(图 10－7)。

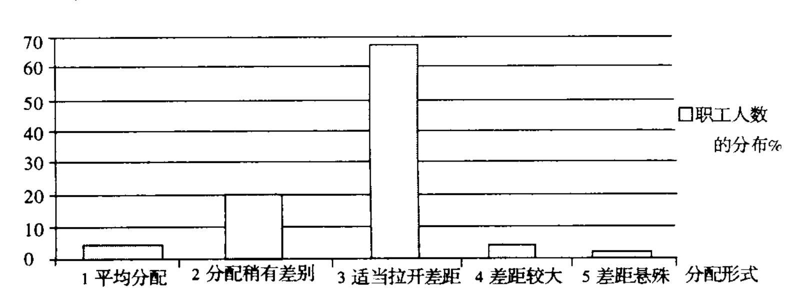


图 10－7　职工对不同分配形式选择的分布

从上图中可见,职工很少选择无差异的分配形式(平均主义)与差距悬殊的分配方式,而是倾向于选择分配稍有差别与适当拉开差距的分配方式(占 88.5%)其中,适当拉开差距又是职工最愿意接受的。这说明,人们希望的是有差距的分配,但这种差别应该是适当的,适宜的。

差距较大,差距悬殊,都是人们所不能接受的。

2. 职工与承包经营者之间收入的公平差别阈

对九个单位59人的问卷实验结果列于下表10-9。

表10-9 职工承包经营者收入的公平差别阈分布情况

公平差别阈 / 人数	职工与承包者收入的EDT(比值)							
	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:8	1:10
人数(N)	38	279	184	33	27	7	5	6
分布的相对百分数%	13.6	100	65.9	11.8	9.67	2.50	1.79	2.15

上表可以转化为用下直方图(图10-8)表示。

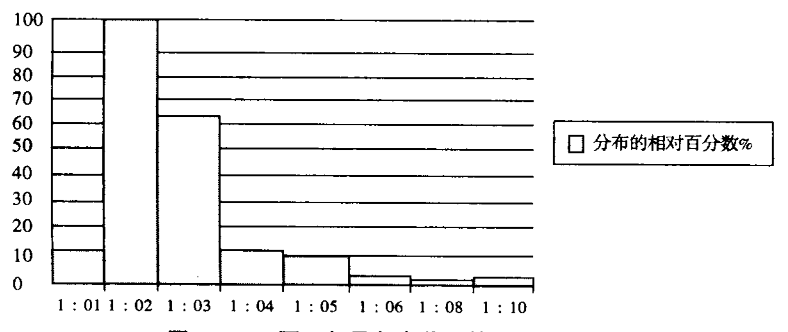


图10-8 职工与承包者收入的公平差别阈

由此可见,职工与承包者收入的EDT比值以1:2至1:3最为适宜。若无差异,(EDT为1:1)承包者是不能接受的;但是,若将差距拉大悬殊分配(EDT为1:4或更大),则职工也不大能承受的。

3. 企业不同职工者之间收入的公平差别阈

据本试验结果表明(见下表10-10),在工人之间的收入差别(如奖金)以EDT-1:1.30为合适。

表10-10 不同职工之间收入的公平差异阈范围

	工人之间	工人与中层干部之间	工人与厂级领导之间
公平差别阈(比值)	1:1.30	1:1.30-1.50	1:1.8-2.5

工人与中层干部的差异可适当扩大为EDT=1:1.30-1.50,即相差可扩大为30-50%为最适宜。进而,在工人与厂领导之间的差别可

扩大为 EDT=1∶1.8-2.5,如果超过这个比值,工人就会产生不满。

10.3.3 **企事业单位分配领域中公平差别阈的实证研究**

在2000年,本书作者指导博士生马胜祥进行了商业银行员工收入公平差别阈的实证研究。

研究采用的调查问卷是参照本书作者《企业分配领域中公平差别阈的问卷》编制的《商业银行分配领域公平差别阈问卷》。

问卷第一部分主要让被试选择他认为最为合理的分配形式,其中可供选择的答案为:平均分配、稍有差别、适当拉开差距、差距较大和分配悬殊。另外,问卷还有其他一些问题。问卷第二部分调查一般人员之间、一般人员与中层管理者之间和一般人员与高级管理者之间,在收入差别上多少倍才是可以接受的,其中可供选择的为0.5倍、1倍、1.5倍、2倍、2.5倍、3倍、3.5倍、4倍、4.5倍、5倍、5.5倍、6倍、6.5倍……10倍。第三部分是让被试选择可以接受的分配差距,最后,求出公平差别阈的比值。研究中的被试为商业银行员工,性别为男、女2个水平;学历分为3个水平:中专及以下、大专及以下和本科及以上;职务分为3个水平:一般人员、中级管理人员和高级管理人员;地域:发达地区和欠发达地区。共发有效问卷200份,共收回有效问卷184份。统计分析采用Spss6.0软件包进行。

研究结果表明,员工对收入分配差距的选择见图10-9。

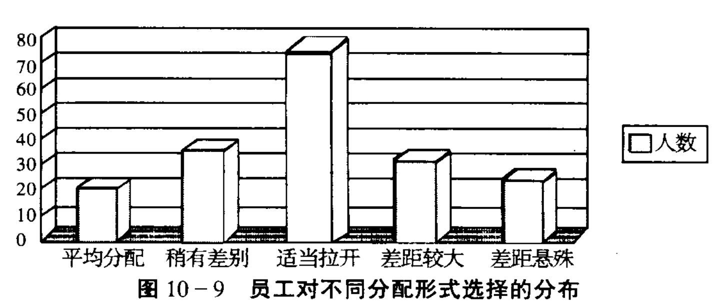


图10-9 员工对不同分配形式选择的分布

由图可见适当拉开差距是员工的首要选择,其次是稍有差别和差距较大,对平均分配和差别悬殊的选择则为最少,由此可以看出适当拉开差距是商业银行员工可以接受的。

表 10－11 商业银行员工收入的公平差别阈

项 目	A	B	C	D	E
对应值 EDT	1:1	1:2	1:3	1:4	1:8
对应人数	25	30	75	31	23

员工的职务、学历、地区发达程度对公平差别阈值的影响详见下表 10－12，10－13，10－14，图 10－10，10－11，10－12。

表 10－12 不同职务之间的收入公平差别阈 EDT 范围

一般员工之间(EDT1)	员工与中层管理人员间(EDT2)	员工与高级管理人员间(EDT3)
1:1.2	1:1.2－1:1.8	1:1.8－1:3.0



图 10－10 不同职务之间 EDT 的范围

表 10－13 不同学历之间收入公平差别阈 EDT 范围

中专及以下(EDT1)	大专及以下(EDT2)	本科及以上(EDT3)
1:1.15－1:1.45	1:1.45－1:1.60	1:1.60－1:2.5

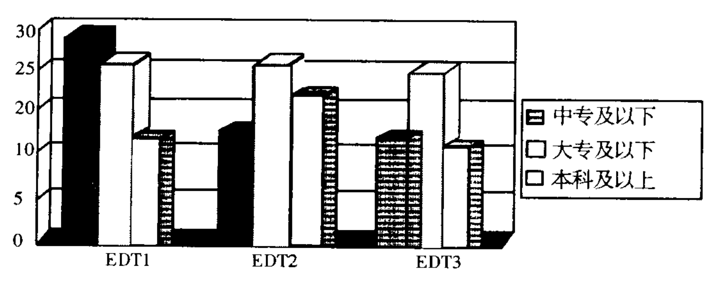


图 10－11 不同学历之间 EDT 的范围

表 10－14　发达地区和欠发达地区收入公平差别阈 EDT 值

EDT1	EDT2	EDT3	EDT4	EDT5	EDT6
1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6

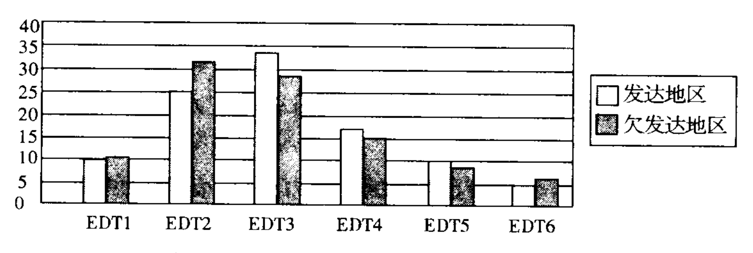


图 10－12　不同地区之间 EDT 的范围

对于在不同职务和不同学历之间收入的公平差别阈值 EDT 而言，见图 10－10 和表 10－12 一般员工之间的 EDT 之最好在 1:1.2 之间，上下相差 20%即可，否则员工是不能够接受的；而对于员工与中层管理者之间则为 1:1.2～1:1.8 之间即在 20～80%之间为适宜，否则员工的不满情绪会表现在工作中。这一点在实际工作中有所表现，据了解，2000 年初，建设银行系统出台了 48 级工资收入改革方案（讨论稿）。其中，中层管理者和一般员工的最高和最低之间收入差距暂定为 1:10，即高层管理者的最高收入是一般员工最低收入的 10 倍，同时拥有高级职称的中级管理人员的平均收入是一般员工平均收入的 6 倍。此方案在讨论过程中不仅遭到一般员工的普遍反对，同时也遭到部分中级管理人员的反对，在讨论期间大部分员工已经不再安心本职工作，寻求跳槽的机会。后来由于大家的反对此方案搁浅。由此看来，过分悬殊的分配方式不仅不能调动员工的积极性反而会引起员工的不满，起到去激励的效果。但在调查中也发现学历高的员工对收入差别阈的比值认同越高，而学历越低的员工对差别阈的比值认同则较低（见表 10－13 和图 10－11），这一点与本书作者的研究类同。在调查中也发现经济发达地区和欠发达地区的公平差别阈 EDT 的值有较大差异（见表 10－14 和图 10－12），表现在发达地区公平差别阈的比值集中在 EDT＝1:3；欠发达地区这一比值则集中在 EDT＝1:2；年龄因素和性

别因素对公平差别阈的影响不大,T检验的结果也显示无显著性差异。性别因素对公平差别阈的影响在T检验中显示无显著性差异。

10.3.4 公平差别阈的理论模式与分配改革的方向

1. 公平分配是一个重要的激励因素

提高职工的积极性,一方面要采取物质激励的方法,另一方面要采取精神激励的方法,两者同步实施才会取得最佳效果。但由于我国生产力水平低,人们生活水平不高,因而“经济诱因”在相当长的时期内仍然是一个重要的激励力量。

人们关心分配,希望自己的贡献(能力、工作量、责任等)能取得相应的报酬,这是维持人的积极性的重要激励力量。这说明,分配行为的合理性才能起激励作用;反之分配行为的不合理性会起去激励作用。

2. 平均主义,大锅饭的分配方式是一种不公平的分配

从上述观点中可见,平均主义的分配方式是强调,即使两个人的条件不等,两者的分配比值也要小于EDT值,甚至于趋向无差距的等值分配。

据国家统计局对48个城市调查的结果(见表10－15)表明,各种职务之间的工资差别比值正在逐渐缩小。

表10－15 国家统计局公布的工资差别比值的比较

	1985年1－4月	1988年1－4月
助教与教授间	1:4.1	1:2.1
实习研究生与研究员间	1:3	1:2
医院医生与主任医师间	1:3	1:1.22
国家机关办事员与司局长间	1:3.1	1:1.6

注:表中的数字是工资差别比值

某高等学校在校内作了调查(见下表10－16)结果表明公平差别阈的比值越来越小,差距分配逐渐趋向平均分配。此外,在一些企业中,过去职工按效益高低拿奖金,现在以反对不公为名,各车间不论效益多少,创利高低,奖金一律拉平。总之,吃大锅饭现象又重新抬头,平均主义的分配方式又成为主流。

表 10－16　某高等院校公布的工资差别比值的比较

	1956 年	1990 年
副教授与教授	1:1.4	1:1.24
讲师与教授	1:2.3	1:1.48
助教与教授	1:4.1	1:1.87

注:表中的数字是工资差别比值

我们要教育干部与群众,在两个人的条件不等时,无限缩小差别,既不是平等的,也不是公平的,而坚持适宜的差距分配,即非分配不公,而正是公平分配的体现。

3．悬殊差别的分配方式也是一种不公平的分配方式

社会上的体脑倒挂,不同所有制,不同行业间的收入差距扩大,企业内部分配不公正,所有这些收入差距悬殊现象,普遍引起了群众的社会不公正感。

从本文的观点看,我们不是要将不同条件(不同行业、不同职务、不同所有制)下的人们的收入一律平均化,但也不能差距太大,因为这种分配方式脱离了中国实际,脱离了中国普通群众的心理承受力。

4．按照公平差别阈的比值进行的分配才是公平的分配方式

我们面临两种不正确的倾向:平均主义与悬殊差距的分配方式,这都是为人们所不能接受的。十年改革中,反对平均分配,提倡按劳分配,取得了明显成果。但是,我们并没有掌握好差距分配的适宜度,即寻求公平差别阈的适宜比值,因而时而在实际分配时,有时搞悬殊差距分配,有时搞平均分配。

解决这一问题的途径,就是要继续寻求中国人所能接受的,在不同行业,不同所有制企业,在不同分配领域(工资、奖金、承包者奖酬等)中的公平差别阈的比值。我们虽在这方面有了一些可供参考的数据,但仍需大力深入研究。

我们相信,通过不断的研究,最终将建立一个能为广大群众所接受的,指导分配领域中改革的理论体系与数量依据。

10.4 组织激励状态的诊断

——成功企业的心理评价指标

用什么方法可以测出企业与个人之间依存关系的紧密程度，以及组织激励状态高低的程度呢？为此笔者设计了一个成功企业组织的心理评价指标体系，作为诊断手段。这一概念在第一章中已提及，在此作更深入的实证分析。

10.4.1 心理评价指标体系的含义

根据对成功企业的调查与理论的概括，我们认为，在一个成功企业中，职工都有以下鲜明的、心理上的感受，这就是方向感、信任感、成就感、温暖感、舒适感、实惠感等，简称为“六感”。

方向感是指，职工明确地意识到企业发展的方向，寄希望于企业的未来发展；同时，对个人所从事的职业，工作的方向，个人的发展前途充满着乐观的估计；为此，职工愿为此方向奋斗终生。

信任感是指，职工对企业领导者具有充分的信任感；与此同时，企业领导对职工也充满着无限的信任，相信职工是企业的主人，他们会以主人翁的姿态来对待企业。

成就感是指，企业的领导要认识到，企业的每项成就都与职工的个人成就相关，职工也能意识到自己所从事的工作的价值，并以自己工作的成就为自豪，鼓励自己不断前进。

温暖感是指，职工有明显的归属意识，要将企业当作自己的第二个家，深信领导和同事是自己的亲人，企业能为自己排忧解难，处于和谐的人际关系中的职工处处感到温暖。

舒适感是指，职工对自己所从事工作的环境条件、劳动条件、劳动强度、劳动保护等，都感到比较舒适，为此能无忧无虑地从事安全生产。

实惠感是指，企业领导能考虑到职工的切身利益，切实解决职工的各项物质利益（包括衣、食、住、行等）和物质报酬（工资、待遇、福利），职工真正感到，企业组织真正能为自己消除后顾之忧，从而更加眷恋本公司、热爱本专业、安于职守。

根据上述指标制定了《组织激励状态心理评价指标系统量表》，其中的第一部分为指导语，第二部分为正式测试项目，共48道题，每一心理评价指标相应选择了8个题目。量表采用五级评分制，让受试者选择一种最合适自己的答案。

10.4.2 心理评价指标体系的实证研究(20世纪80年代)

笔者选择了10个有代表性的上海地区与金山石化地区的企事业单位作为测试点。这10个企事业单位是上海液压件三厂(编号1)，上海二十三研究所(编号2)，上海钢材厂(编号3)，上海列车段(编号)4，市建二公司(编号5)，上海第一冷冻厂(编号6)，上海新丰百货店(编号7)，上海汽车电器厂(编号8)，上海第二钢铁厂(编号9)，上海大厦(编号10)。

测评结果表明，10个企业在心理评价指标总得分上的等级排列是不同的(见图10-13)。

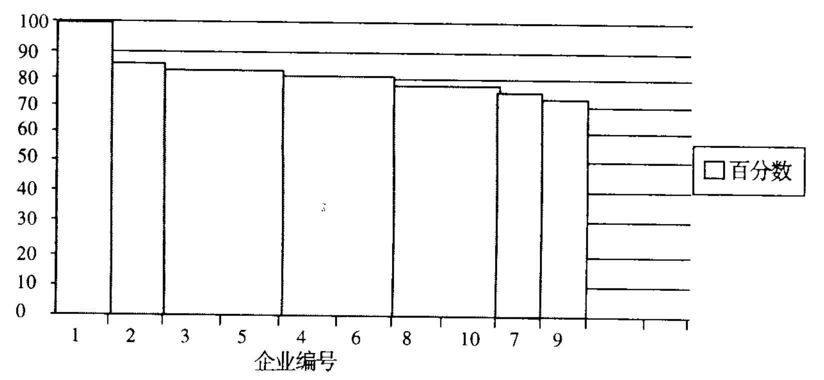


图10-13 10个企业在心理评价指标得分上的等级排列

由此可见，No.1工厂居各单位之榜首，而No.10单位屈居第八位，No.9工厂为最末。

此外，10个企业在不同心理评价指标得分上的等级排列也是有区别的(见表10-17)。

表 10－17　10 个企业在不同心理评价指标得分上的等级排列

心理评价指标	企业编号									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
信任感	1	4	5	6	3	8	2	9	7	10
方向感	1	4	2	10	5	6	3	7	8	9
舒适感	1	3	2	7	6	8	5	10	4	9
成就感	5	1	2	7	3	10	6	9	8	4
温暖感	1	2	6	3	5	4	8	9	10	7
实惠感	1	3	10	2	6	8	5	4	7	9

从表中可见，在成就感上，No.5 单位居首位，No.4 单位居末位，这说明，有些企事业单位在某项指标上得分较低，而在另一项指标上得分较高。值得一提的是，两个典型企业在几个典型问句下的得分的比较（见下表 10－18）。

表 10－18　两个企业在典型企业问句下得分相对百分数的比较

企业	问卷内容				
	坚信厂长、经理有能力担负责任	本单位前途远大	领导者对职工是真正关心	本单位环境令人舒畅	本单位是令人骄傲的
No.1	75	75	50	50	50
No.10	8.3	33.3	0	0	8.3

从表中见，No.1 工厂在几个典型的问卷中，其得分远远超过No.10单位。

大量的测评结果表明，心理评价指标体系具有客观性、综合性、层次性、建设性、简易性效能。

10.4.3　心理评价指标体系的实证研究（2000 年）

在 2000 年本书作者指导博士生马胜祥进行了商业银行员工激励状态诊断调查，其中采用了心理评价指标体系——“六感”

研究采用调查问卷《商业银行激励状态调查表》问卷参照本书作者的《工业企业员工激励状态调查表》，结合商业银行的实际修订。问卷共有 24 个 问题组成，分别从激励状态的六感——方向感（A）、舒适感（B）、温暖感（C）、成就感（D）、信任感（E）、实惠感（F）方面要求被试回

答,问卷要员工回答这些问题:“设想您在题目中所处的情况下,工作会有什么样的表现。”答案选项为“很多”、“较多”、“一般”、“较少”、“极少”。量表采用五级评分法,回答从极多到极少依次记为5分、4分、3分、2分和1分。

商业银行员工,性别为男、女2个水平;学历分为2个水平:大专以下和本科以上;年龄分为4个水平:30以下(含30岁)、31～35(含35岁)、36～45(含45岁)、46岁及以上;职务分为3个水平:一般人员、科级、处级以上。共发放问卷100份,收回有效问卷77份。统计分析采用Spss6.0软件包进行。

六感的等级排列见下图10－14。

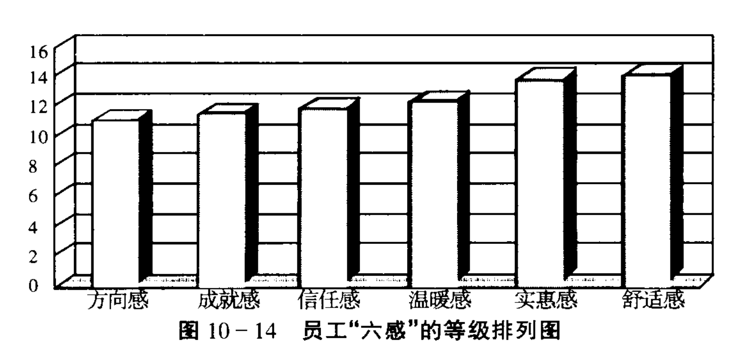


图10－14 员工“六感”的等级排列图

员工的职务、性别、学历、年龄对“六感”等级排列的影响详见下图10－15,10－16,10－17,10－18。

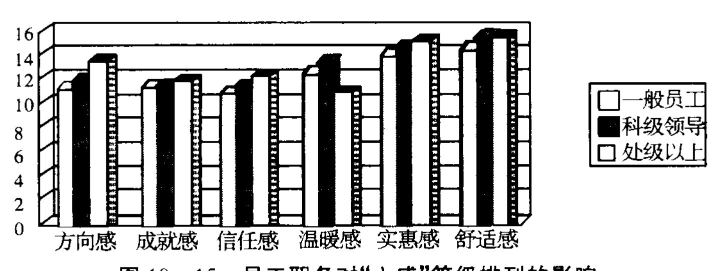


图10－15 员工职务对“六感”等级排列的影响

由上图可知商业银行心理评价指标的平均得分,方向感得分最低,此后由小到大依次得分是成就感、信任感和温暖感,得分最高的是实惠

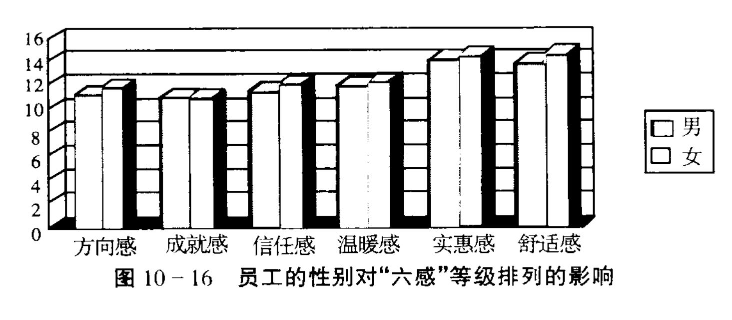


图 10－16　员工的性别对“六感”等级排列的影响

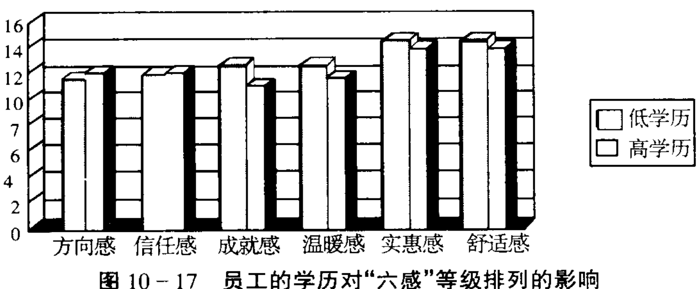


图 10－17　员工的学历对“六感”等级排列的影响

图 10－18　员工的年龄对“六感”等级排列的影响

感和舒适感。在对六个心理评价指标的重要性排序中方向感为最重要，其次为信任感和成就感，舒适感排在最后。这一方面说明商业银行工作环境的舒适和工作压力不大，同时也说明商业银行在现有状态下收入的不菲，这可以从实惠感和舒适感的得分中看到；而同时，与企业成功息息相关的方向感和信任感得分过少表明现有商业银行员工的智慧和潜力未能全部发挥出来，表明在管理上的失败或不成功。在对分因子进行分析的过程中发现，科级以上的管理人员的方向感要高于其

他员工，处级以上的中高级管理人员的方向感得分最高，而这些管理人员的实惠感也最强。在性别差异的分析中女性员工的方向感得分高于男性可能与中国女性以家庭为中心的传统观念有关。在学历差异的分析中发现高学历的员工的方向感高于低学历的员工，但是在随后的其他几项分析中发现，高学历员工的得分均少于低学历员工，这可能与高学历员工追求自我实现的欲望强于低学历员工的欲望有关，同时也在一定程度上说明商业银行低学历员工面对员工学历日益升高的无奈。

2000 年的研究成果与本书作者在《中国的激励理论及其模式》一书中的结果有一定的出入，其原因可能是由于商业银行员工的自身素质、受教育程度和收入高于一般的工业企业有关，同时也说明改革开放 20 年来，人民的生活得到了极大的改善，商业银行员工追求自身价值实现的需求越来越高。

20 世纪 80 年代与 2000 年的研究结果的差异正说明了时代的变化与进步，具体表现为"六感"指标等级排列的变动。这也说明，尽管在不同时期心理评价指标体系仍是诊断组织激励状态的敏感性指标。

10.4.4 心理评价指标体系是组织激励状态的有效诊断工具

当前，心理评价指标体系确实可以成为我国企业组织激励状态的诊断性指标，以及企业努力方向的指南。因为，心理评价指标得分的高低可以反映出企业在贯彻以人为中心的管理思想与激励措施方面的程度。

根据我国的现状，心理评价指标得分的高低，不是取决于企业的客观的物质和工作条件，而是由企业组织与个人之间的依存关系的程度所决定的，最终可以归结为，组织的各种激励措施（物质与精神激励）是否有成效的具体表现。

本章提要、主要概念与思考题

本章提要

1. 同步激励理论是指物质与精神激励要同步。人的自然与社会需要是统一的互为前提与条件，不能对立、孤立运用，应该统一、综合、同步应用。同步激励论不是单纯的时间概念，物质与精神激励总体上是同步的，也可根据具体情况分阶

段进行。

2. 三因素(激励、保健、去激励)理论又名激励—去激励连续带模式。这一理论认为,激励因素与去激励因素存在于连续带的两个端点,其间还存在着许多强弱不等的激励形式,它们构成一个连续带。保健因素处于连续带模式的中间过渡地带。

3. 公平差别阈的理论模式指出,在条件不相等时(工龄、职务、劳动投入量等)的公平感。公平差别阈的定义为,能使两个条件不相等的人,刚能产生公平感时的适宜差别的比值。这是一个可以测量的值,适宜于分配领域的各个方面。公平差别阈是动态变化的,是随政治、经济、文化条件的变化而变化。

4. 心理评价指标体系具有客观性、综合性、层次性、建设性、简易性效能。由于各种条件的变化,比较20世纪80年代与2000年的调研结果,心理评价指标各维度产生了明显的变化,方向感得分最低,实惠感、舒适感得分最高。

主要概念

1. 同步激励论
2. 三因素论(激励与去激励连续带模式)
3. 公平差别阈
4. 组织激励状态心理评价指标体系

思考题

1. 试述同步激励论的含义及其在管理中的应用。

2. 分析我国20世纪80年代与2000年员工的物质与精神需求有何差异,由此应采取哪些对应的激励措施?

3. 从三因素理论看,激励,保健,去激励因素的含义有何区别,在管理激励中有何实践意义?

4. 举例分析,组织中的激励与去激励因素有哪些?

5. 公平差别阈理论对我国分配制度改革有何指导意义?

6. 试述采用心理评价指标诊断组织激励状态的实际价值。